

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# *Mémoire de fin d'études*

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : *Audit et Contrôle de Gestion***

*Thème*

*Le conseil d'audit en entreprise,  
modalités d'engagement et  
objectifs*

Réalisé par :

- MAMOUD Nabila
- SEKHI Thafath

Dirigé par :

Mr. AMIAR.H



*3<sup>ème</sup> Promotion*

*Année universitaire 2016/2017*

## *Remerciements*

*En préambule, nous adressons tous nos remerciements aux personnes avec lesquelles nous avons pu échanger et qui nous ont aidés pour la rédaction de ce mémoire. Nous tenons d'abord à remercier très chaleureusement Mr AMIAR Habib qui nous a permis de bénéficier de son encadrement. Les conseils qu'il nous a prodigués, la patience, la confiance qu'il nous a témoignés ont été déterminants dans la réalisation de notre travail de recherche.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos familles : plus particulièrement à nos très chers parents pour leurs soutient morale et financier et leurs sacrifices, à nos frères, et nos sœurs, sans oublier nos amis qui nous ont accompagné, aidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à mes parents qui ont toujours été là pour moi, ainsi que mes frères Tayeb, Lyes, Krimo, Hakim, Nabil, qui m'ont énormément épaulé tout au long de mes études, sans oublier ma sœur Fatima et son fils Samy.*

*Nabila.*

*Je dédie ce mémoire de Master*

*A*

*Mon très cher père Foucef et ma très cher mère Dalila*

*Pour leur soutien, les sacrifices et tous les efforts consentis*

*Pour mon éducation et ma formation, ainsi que mes frères*

*Redouane et Mouhend et ma sœur Hania*

*Je tiens à vous témoigner ma reconnaissance,*

*Mon amour et mon affection*

*Que Dieu vous protège et vous bénisse.*

*Thafath.*

## *DEDICACE*

*Je dédie ce mémoire de MASTER*

*A*

*Mon très cher père YUCEF et ma très cher mère  
DALILA*

*Pour leur soutien, les sacrifices et tous les efforts  
consentis*

*Pour mon éducation et ma formation, ainsi que  
mes frères*

*REDOUANE et MOUHEND et ma sœur  
HANIA*

*Je tiens à vous témoigner ma reconnaissance,  
mon amour et mon affection*

*Que Dieu vous protège et vous bénisse.*

*Thafath*

## *Liste Des Abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group.
<b>BOAMP</b>	Bulletin Officiel des Annonces de Marché Publics.
<b>CETIC</b>	Centre Technique de l'Information et de la Communication
<b>CNTC</b>	Centre National des Technologies et du Consulting
<b>DRIRE</b>	Direction Régionales du Ministère de l'Industrie
<b>DFCG</b>	Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion
<b>EIWA</b>	Entreprise d'Informatique de la Wilaya d'Alger
<b>ENA</b>	Ecole Nationale D'administration
<b>IDE</b>	Investissement direct a l'étranger
<b>IFACI</b>	Institut français des auditeurs et contrôleurs internes
<b>INPED</b>	Institut National de la Productivité et du développement Industriel
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de normalisation.
<b>MPA</b>	Modalité Pratique D'application
<b>MBB</b>	McKinsey, Boston Consulting group, Bain.
<b>MECE</b>	Mutually Exclusive and collectively Exhaustive.
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act.
<b>PWC</b>	Price Waterhouse Coopers.
<b>SPA</b>	Société par action.
<b>INPED</b>	Institut National de la Productivité et du développement Industriel

## SOMMAIRE

Introduction générale.....	09
Chapitre 01 : le conseil en entreprise .....	11
Introduction .....	12
Section 01 : le conseil dans son contexte .....	12
Section 02 : Le marché du conseil et son organisation .....	16
Section 03 : Les différents outils du consultant .....	29
Section 04 : le processus de conseil .....	32
Conclusion .....	43
Chapitre 02 : le conseil d’audit en entreprise .....	44
Introduction .....	45
Section 01 : Le conseil exercé par l’audit interne .....	45
Section 02 : Le conseil exercé par l’audit externe.....	53
Section 03 : La démarche d’audit aboutissant au conseil .....	60
Section 04 : L’objectif et les modalités d’engagement d’un auditeur externe .....	70
Conclusion .....	74
Chapitre 03 : Le conseil d’audit au sein du Centre Technique de l’Information et de la Communication (CETIC) .....	75
Introduction .....	76
Section 01 : Présentation du Centre Technique de l’Information et de la communication.....	76
Section 02 : Le conseil d’audit au CETIC.....	80
Conclusion.....	86
Conclusion générale .....	87

Face aux évolutions de l'environnement, les entreprises sont en besoin permanent de faire évoluer leurs fonctionnement, elles ne peuvent plus attendre les situations et subir les changements, elles doivent créer, stimuler et guider ces changements, pour cela de plus en plus d'organisations ont recours à des missions de conseil et d'audits, que ce soit par le biais des compétences spécifiques et complémentaires dont elles disposent en interne ou par le bénéfice d'un regard extérieur apporté par un consultant externe.

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

L'audit est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, il permet aux dirigeants de comprendre l'organisation réelle des services et leurs donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, alors qu'une mission de conseil peut constituer une opportunité pour l'entreprise afin de définir les axes lui permettant de garantir le succès de ces opérations.

L'intérêt du choix de ce sujet est de mieux comprendre la notion de conseil et tout particulièrement le conseil d'audit et son émergence au niveau national et international en sachant que les entreprises publiques et privés sont en recherche continue d'améliorations.

Pour mener à bien notre travail nous avons suivi une méthode descriptive et empirique et nous avons utilisé quelques outils de recherches importants qui sont : la recherche bibliographique qui comprend des ouvrages, des textes législatifs, des revues et un questionnaire établi au sein du CETIC.

Notre problématique est :

- **Comment les auditeurs sont-ils amener à réaliser des missions de conseils au sein des entreprises ?**
  - Qu'est ce que le conseil d'audit en entreprise ?
  - Quels sont les motivations des entreprises à engager des audits externes ?
  - Quelles sont les modalités d'engagements que les deux parties doivent respecter lors de cet engagement ?

Afin de répondre à la question principale et aux questions secondaires, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 :** Le conseil d’audit est une activité qui consiste à accompagner les entreprises dans la prise de décision, promouvoir le changement et résoudre les problèmes rencontrés.
- **Hypothèse 02 :** La principale raison pour laquelle les entreprises font appel aux conseils d’audit est l’amélioration de leurs fonctionnements
- **Hypothèse 03 :** Les modalités d’engagement à respecter par les deux parties concernées peuvent être :
  - Un simple contrat établi par les deux parties selon leurs besoins ;
  - Un texte législatif ou des lois relatives à la profession d’audit.

Afin de répondre au mieux à notre problématique de recherche, nous avons organisé notre travail en deux chapitres et un cas pratique. Dans le premier chapitre notre étude a pour ambition de permettre de mieux connaître et comprendre l'univers du conseil. Nous verrons que l'offre s'est adaptée à la demande et a dû faire face aux évolutions technologiques et l'accroissement de la pression concurrentielle, nous verrons également les différents outils et méthodes utilisées par les consultants pour une meilleure efficacité des missions de conseils ainsi que les différentes phases d’une mission de conseil au sein d’une entreprise.

Dans le second chapitre nous allons d’abord faire un rapprochement entre la notion d’audit et de conseil, ainsi que leurs capacités à éclairer l’entreprise sur son propre mode de fonctionnement, nous allons ensuite passer à l’audit externe où nous présenterons les cabinets d’audit et conseil internationaux et nous expliquerons la raison de la séparation des activités d’audit et de conseil suite à l’affaire Enron en 2001, et on finira par la présentation de quelques cabinet d’audit et conseil Algérien.

Toute mission d’audit commence par un mandat, ce qui nous ramène à consacrer une partie du deuxième chapitre aux modalités d’engagements et aux diligences professionnelles de l’audit ; comme on va faire le point sur les objectifs généraux d’une pratique d’audit au sein d’une entreprise.

Le troisième chapitre portera sur le conseil d’audit au sein du centre des techniques de l’information et de la communication (CETIC) à Boumerdes où nous allons élaborer un questionnaire afin de collecter les informations nécessaire qui nous permettrons de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherches.

**CHAPITRE 01 : LE CONSEIL EN ENTREPRISE**

### Introduction

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.

Le métier de conseil est une activité marchande ce qui signifie qu'elle s'inscrit sur un marché. Elle doit donc proposer une offre qui répond au mieux aux besoins exprimés par les clients, et ceci face à une pression concurrentielle très rude.

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.

Afin de répondre à la demande de ses clients, le consultant doit mettre en œuvre une démarche spécifique. Toutefois, chaque mission est différente de l'autre selon le contexte, les problématiques, l'implication du personnel et les moyens mis en œuvre etc.

### Section 01 : Le conseil dans son contexte

Le conseil est un métier à forte valeur ajoutée qui s'exerce aujourd'hui dans un contexte fortement compétitif. Pour marquer sa différence, il est indispensable d'être un professionnel de haut niveau.

#### 1.1. Définition du conseil

Les mots conseil et consultant viennent tous les deux du latin « *consilium* » qui signifie « délibération, projet, réflexion ». Il insiste aussi sur le fait que le consultant, à la différence du conseiller, ne donne pas des conseils, mais des consultations. 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 »<sup>1</sup>.

Le conseil « désigne à la fois un avis donné à quelqu'un sur ce qu'il devrait faire (un conseil d'ami), une personne (un ingénieur-conseil), une profession (conseil juridique), une assemblée de personnes (conseil d'administration) »<sup>2</sup>.

En gestion, le conseil désigne plusieurs significations :

- Une proposition ou une recommandation ;

---

<sup>1</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Le conseil en management, analyses et études de cas*, édition dunod, Paris, 2008, P 11.

<sup>2</sup> GRENIER, (C), BONNEBOUCHE, (J), *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise*, édition foucher, Paris, 2003, P 181.

- Une personne (un consultant) ;
- Un ensemble d'activités (par exemple le conseil pour les affaires et la gestion).

Pour les professionnels du métier, « le conseil consiste en une aide au diagnostic d'une problématique et à la mise en œuvre de solutions »<sup>1</sup>. L'image du conseil est longtemps restée associée à celle des grands cabinets en stratégie, comme le BCG, McKinsey, Arthur D. Little, constitués de consultants professionnels, experts de méthodologies et de processus.

D'une manière générale, le conseil est un processus qui a pour but d'aider et de mobiliser les ressources pour que la société soit en mesure de faire face aux problèmes et à sa demande de changement. Les sociétés de conseils ont toujours tenté de résoudre les problèmes et vendre des solutions pour répondre à la demande d'amélioration des performances de l'entreprise.

Pour mieux comprendre la notion de conseil il est nécessaire de définir qu'est-ce qu'un conseiller (un consultant) : En suivant la définition de l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) : un conseiller « est un spécialiste appelé à intervenir sur demande d'une organisation et en vertu d'un contrat, auprès d'une entité, par exemple en préalable à une mission d'audit ou à l'issue de celle-ci pour la mise en œuvre des recommandations »<sup>2</sup>.

### 1.2. Les deux types de consultants

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

#### 1.2.1. Le consultant externe

« Le consultant externe est totalement indépendant de l'organisation dans laquelle il intervient »<sup>3</sup>, 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, etc. ;
- 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.

---

<sup>1</sup> POMPEI, (C), *Accompagner la performance des managers*, édition dunod, Paris, 2010, P30.

<sup>2</sup> GRENIER, (C), BONNEBOUCHE, (J), Op.cit, P 182.

<sup>3</sup> STERNE, (P), TUTOY, (P), *Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils*, 4<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2001, P 43-44.

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.

### **1.2.2. 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<sup>1</sup>. « 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 »<sup>2</sup>.

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.

### **1.3. Les principaux rôles des consultants**

Pour atteindre les objectifs de la mission de conseil, « le consultant doit jouer les principaux rôles suivants :

- Fournir des informations ;
- Apporter des compétences spécialisées ;
- Etablir des contacts et des liens ;
- Donner des avis autorisés ;
- Etablir un diagnostic ;
- Elaborer des propositions d'action ;
- Améliorer les systèmes et les méthodes ;

---

<sup>1</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), Op.cit, P 15.

<sup>2</sup> STERNE, (P), TUTOY, (P), Op.cit, P 45.

- Planifier et gérer les changements organisationnels ;
- Former le personnel »<sup>1</sup>.

### 1.4. Les fondements historiques et l'évolution du conseil

La profession de conseil, a toujours existé. D'abord « spécialisée dans le domaine religieux (17<sup>e</sup> siècle), la fonction s'est ensuite diversifiée, exemple : conseiller du roi, conseiller militaire et aujourd'hui, consultant »<sup>2</sup>.

Ainsi l'émergence du conseil trouve son origine dans les transformations sociales. « Frédéric W. Taylor en est l'un des pionniers installé comme « ingénieur-conseil » (1893-1901) à Boston »<sup>3</sup>.

Dans les années 1980, la concentration des entreprises du secteur s'accélère, et particulièrement dans le monde anglo-saxon des grands cabinets d'audit et de conseil : les majors historiques<sup>4</sup>, *big eight*, devenus *big four* (Deloitte Touche Tohmatsu, Price water house Cooper, Ernst & Young et KPMG). La principale raison de cette association est que les activités de conseil sont plus rentable que les activités d'audit ; mais leurs marché est plus instable et l'audit conduit à des recommandations qui suscitent l'appel aux consultants<sup>5</sup>.

Cependant, au cours de ces années, le conseil a pris des distances par rapport à l'audit ; tous les grands cabinets d'audit ont renoncé à leur branche conseil. En revanche, le conseil s'est rapproché des services informatiques. Par exemple, en 1997, Cap Gemini<sup>6</sup>, une SSII<sup>7</sup> française de 28000 salariés s'emparait de Bossard<sup>8</sup> (2300 consultants), pour donner naissance à Cap Gemini, l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'externalisation.

Aujourd'hui, les grands cabinets privilégient le développement d'une couverture la plus complète possible des cinq continents, afin d'accompagner l'internationalisation de leurs clients, et en leurs proposant une offre globale de l'analyse stratégique au suivi opérationnel.

Le conseil est une pratique professionnelle dont les modes d'exercice sont multiples, qui peut s'exercer en interne comme en externe. Cette activité a évolué au fil du temps, de la vision de l'ingénieur, à d'autres visions qui apparaissent aujourd'hui en concurrence.

<sup>1</sup> MILAN, (K), *le conseil en management, guide pour la profession*, 3<sup>ème</sup> édition, Genève, 1998, P 12 -13.

<sup>2</sup> MEIMOUN, Mélanie, *le conseil e audit social*, mémoire de master 2008, consulté le 25/09/2017 sur [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com).

<sup>3</sup> BOUCHEZ, (J), PLACET, (J), *Le conseil en management dans tous ses états*, édition EMS, Paris, 2012, P 34.

<sup>4</sup> Les big 8 étaient Arthur Anderson, Arthur Young, Coopers Lybrand, Ernst & Whitney, Haskins Sells (qui devint Deloitte), Peat Marwick International (qui devint KPMG), Price Waterhouse et Touche Ross

<sup>5</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), op.cit. P31.

<sup>6</sup> Caggemini est une entreprise de services aux entreprises dont les consultants sont spécialisés dans le conseil en management, le conseil en stratégie et la transformation de l'entreprise. Elle accompagne les entreprises dans leurs projets de transformation en les aidants à concevoir et mettre en œuvre des stratégies au service de leur croissance et de leur compétitivité.

<sup>7</sup> SSII : société de service et d'ingénierie informatique.

<sup>8</sup> Bossard Consultants, cabinet de conseil en management absorbé par Cap Gemini suite à une fraude de leurs consultants au sein du cabinet.

### Section 02 : Le marché du conseil et son organisation

L'activité de conseil est avant tout une activité marchande ce qui signifie qu'elle s'inscrit sur un marché ; c'est-à-dire, elle doit proposer une offre en phase avec les besoins exprimés par des clients ou des prospects, s'efforcer d'y répondre au mieux. Et ceci, face à des concurrents qui ont la même préoccupation.

#### 2.1 La demande de conseil

Toute organisation faisant appel au conseil dispose d'un type de demande particulier en relation avec des besoins spécifiques.

##### 2.1.1 Les organisations et leurs types de demandes

La demande de conseil varie selon plusieurs critères, on distingue ainsi plusieurs types de demande selon les besoins de l'organisation.

##### a. Une demande inscrite dans un contexte

La demande de conseil s'inscrit tout d'abord dans un contexte et environnement économique et sociétal particuliers. Si la demande de conseil apparaît dans le cadre d'une entreprise ou organisation donnée pour résoudre un problème ou une difficulté, cette demande est le plus souvent « portée par un contexte qui est souvent particulier à des préoccupations d'une époque, d'une conjoncture, et du secteur dans lesquels elle s'inscrit »<sup>1</sup>.

##### b. Une demande formulée par un client

Le client est aujourd'hui omniprésent dans les discours des entreprises. Mais, au-delà de la sémantique, le consultant ne peut se limiter à reconnaître comme client la première personne qu'il a rencontrée ou celle qui lui a formulé une commande. En outre, l'appellation « client » peut recouvrir une pluralité d'acteurs : le responsable du service formation, les personnes à former, leurs responsables hiérarchiques, etc.

S'agissant d'une action portant sur un système (l'organisation ou sur une partie de celle-ci) il est important de parler de « système-client », c'est-à-dire, « toutes les parties qui, au sein de l'organisation sont impliquées directement ou indirectement dans le choix du consultant, la définition du problème, la conduite de l'intervention de conseil et l'exploitation des résultats »<sup>2</sup>.

##### c. Une demande variant selon les secteurs où elle émerge

Le contexte est différent selon le secteur auquel appartient l'organisation qui exprime la demande, que ce soit au secteur de l'économie privée, sociale ou public.

---

<sup>1</sup> GILBERT, (P), LANCASTRE, (A), *Op.cit*, P 76.

<sup>2</sup> *Idem*, P 77.

Dans les entreprises privées, à la fin des années 2000, le contexte est marqué par une série de phénomènes de divers ordres :

- Les fusions, absorptions, restructurations, manœuvres stratégiques entre groupes dominants pour assurer leur suprématie mondiale ;
- Pour les entreprises cotées, les exigences croissantes des actionnaires en termes de retour sur investissement ;
- La pression sur les résultats qui en découle et qui a elle-même pour conséquences un sentiment d'urgence qui s'accompagne de l'augmentation du stress et du mal-être au travail ;
- Des problèmes liés au réchauffement de la planète, avec pour conséquences annoncées des risques de rareté, voire de pénurie, et de renchérissement des ressources.

#### d. La variété des domaines du conseil

Le domaine du conseil ne se résume pas qu'au management humain, mais concerne plusieurs champs d'intervention au sein de l'entreprise selon la demande formulé par le client. P.GILBERT nous cite quelques domaines du conseil en management dans le tableau suivant :

**FigureN° 01 : La variété des domaines de conseil**

Domaine de mangement	Exemples de demande
<b>Conseil en qualité</b>	Diagnostic qualité, audit interne, accompagnement de la mise en place d'un système de mangement de la qualité.
<b>Conseil en ressources humaines</b>	Accompagnement, coaching de cadre, mise en place d'une procédure d'entretien d'évaluation.
<b>Conseil en développement par l'innovation</b>	Audit des besoins de l'entreprise en matière d'innovation, conseil pour protection de l'innovation, et à la conduite de projet.
<b>Conseil en environnement</b>	Mise en place d'une certification ou audit du système ISO 14001, étude simplifié des risques.
<b>Conseil en système d'information</b>	Préparer et mettre en place un nouvel outil informatique,

Source : GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *le conseil en management*, éd dunod, Paris, 2008, P 79.

On constate que « Le cœur du métier de conseil se circonscrit en deux groupes de termes :

- Diagnostiquer, analyser, auditer, évaluer, faire des études ;
- Accompagner, mettre en place ou en œuvre »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Op.cit.*, P 80.

### 2.1.2 Les fondements de la demande de conseil

La principale préoccupation des entreprises quel que soit leurs tailles et leurs secteurs d'activités, est de faire face à la complexité et l'incertitude auxquelles elles sont confrontées et avoir une vision externe d'un professionnel.

#### a. Faire face à la complexité

La complexité prend des formes variées (économique, sociale, physique, scientifique et technique, réglementaire...). La complexité provient de deux origines, interne et externe :

- La complexité interne des processus de production et de distribution des biens et services : « La complexité vient de la nécessaire coordination et de la diversité des produits fabriqués. Elle induit des besoins de compétences, d'aide à la décision et de formation liés à la maîtrise des systèmes et des processus de production »<sup>1</sup>. La demande de conseil est donc dépendante de l'accroissement de connaissances spécifiques propres à l'entreprise et à son métier.
- La complexité externe ou complexité de l'environnement pertinent pour l'entreprise : « la demande de conseil est alors liée aux informations et connaissances nécessaires à la maîtrise des relations avec l'environnement. Ces connaissances sont non spécifiques, transversales et en partie transférables à d'autres entreprises et organisations »<sup>2</sup>.

#### b. Réduire l'incertitude

Toute intervention de conseil a pour but de réduire l'incertitude et qu'elle suscite de ce fait des enjeux de maîtrise de pouvoir pour les acteurs en interaction dans l'intervention. En conséquence, on attendra du consultant à propos de ce point qu'il exerce un rôle de « médiateur », « d'interface », « d'aide à la décision », de « facilitateur » dans la recherche d'un accord entre les acteurs.

## 2.2 L'achat de conseil

On distingue plusieurs modalités d'achats, les raisons pour lesquelles les entreprises font-elle appel au conseil et comment choisir le cabinet approprié.

### 2.2.1 Les modalités d'achat

Pour faire appel au conseil, on distingue différentes modalités d'achat qui sont l'achat de gré à gré et l'appel d'offre.

#### a. L'achat de gré à gré

Dans ce cas, l'entreprise passe une commande verbale au consultant d'une intervention qu'elle lui demande de réaliser. Dans ce type de modalité, il est nécessaire qu'il y

---

<sup>1</sup>GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Op.cit*, P 80.

<sup>2</sup>*Idem*, P 80.

est une confiance mutuelle entre le consultant et le client ; il s'agit souvent d'une commande portant sur un volume de jour limité, arrêtée avec un consultant déjà connu, mais surtout qui ne présente pas de risque particulier pour l'entreprise (problème bien identifier, consultant apprécié, coût connu à l'avance).

Notons aussi que l'achat peut s'opérer avec un cahier de charges minimales : « le client décrit ses attentes de l'intervention pour préciser son besoin, que le consultant devra prendre en compte »<sup>1</sup>.

### b. L'appel d'offres

On désigne par appel d'offres, « une procédure qui permet à un donneur d'ordre de faire le choix de l'entreprise (le cabinet) la plus à même de réaliser une prestation de conseil.

Dans le secteur public, comme dans les grandes entreprises, la procédure de sélection peut être très stricte, afin de garantir l'égalité de traitement entre les entreprises candidates»<sup>2</sup>.

On peut distinguer deux types d'appels d'offres :

- **L'appel d'offres ouvert** : le client n'a pas limité son ouverture à la concurrence à un certain nombre de candidats. Tous les cabinets peuvent donc répondre dès lors qu'ils ont pu avoir accès à l'information concernant l'appel d'offres, par exemple, pour le secteur public, le Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics (BOAMP)<sup>3</sup>.
- **L'appel d'offres restreint** : l'entreprise, l'organisme public, la collectivité locale ou autre décident de n'envoyer leur demande qu'à un petit nombre de cabinets identifiés et repérés sur le marché (Short-List<sup>4</sup>) comme susceptibles de détenir les compétences pour répondre.

L'appel d'offres présente donc un certain nombre de valeurs :

- Elargissement des partenaires potentiels et ouverture plus large des choix ;
- Exigences de la rédaction et de la formalisation conduisant à plus de précision, de rigueur, de clarté ;
- Amélioration de la qualité de la demande et par voie de conséquence de la qualité de l'offre ;
- Structuration du projet par le demandeur et non par l'offreur ;

Comme elle présente des valeurs, l'appel d'offre a aussi des limites :

- Elle repose sur une vision essentiellement « positiviste » de la consultation et tend à minorer le caractère de co-construction de l'intervention ;

<sup>1</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Op.cit*, P 82.

<sup>2</sup> *Idem*, P82.

<sup>3</sup> Le B OAMP : est un journal d'annonces légales qui publie des annonces de marchés publics, ce support de publication recense les appels d'offres publics et autres types de marchés.

<sup>4</sup> SHORT-LIST : Expression anglo-saxonne utilisée pour désigner la liste des agences finalistes participant à une compétition (spéculative) organisée par un annonceur en quête d'une nouvelle agence. Plus généralement, l'expression peut être utilisée pour désigner une liste restreinte de choix.

- Elle tend à transférer la logique client/fournisseur à l'univers de la prestation intellectuelle en transformant plus le consultant en vendeur de solutions clefs en main qu'en réel partenaire impliqué par une démarche de recherche de la problématique conduisant à une résolution ;
- Elle oblige l'entreprise à adopter parfois des pratiques plus souples de contournement : c'est le cas lorsque pour un appel d'offres, cette dernière a déjà choisi son consultant mais qu'elle est tenue de le faire mettre en concurrence par l'externe ;
- Elle est très coûteuse et dévoreuse de temps pour la majorité des cabinets de taille moyenne.

### 2.2.2. La décision de recours à l'achat de conseil

Les besoins de conseil peuvent s'analyser en termes de contenus ou de domaines : conseil en stratégie, en organisation, en ressources humaines, etc. Mais « l'entreprise qui souhaite approfondir et préciser ses attentes aura intérêt à aller plus loin et à raisonner en termes d'objectifs de l'intervention et de fonctions attendues du consultant »<sup>1</sup>. Nous constatons trois raisons pour faire appel à un consultant :

- **Une difficulté** : pour résoudre un problème ou remédier à une situation qui se dégrade ;
- **Une préoccupation** : pour se prémunir, tout semble aller bien mais comment se mettre à l'abri d'un évènement inattendu ;
- **Une ambition** : pour se développer ou créer.

Les objectifs du recours au conseil sont classés selon la logique suivante :

- Revenir à la situation considérée comme satisfaisante et normale (l'intervention correctrice) ;
- Augmenter le niveau des exigences (l'intervention de progrès) ;
- Innover, créer une situation entièrement nouvelles (l'intervention créative).

Les typologies citées ci-dessus semblent être utile pour aider l'entreprise à exprimer ses besoins en conseil, néanmoins, on peut rajouter d'autres motifs qui sont :

- **Construire les stratégies de l'entreprise** : en aidant à définir des politiques, à préparer des décisions, à valider des choix importants (par exemple, conseil sur la stratégie produits/marchés ou la gestion prospective des emplois et des compétences) ;
- **Accompagner un projet de changement** : en aidant à piloter une transformation aux dimensions multiples (technique, économique, sociale et organisationnelle...), à partir

---

<sup>1</sup> SIMONET, (J) et alii, *le conseil, Le livre du consultant et du client*, Edition Eyrolles, Paris, 2003, P 148-149.

d'une expérience de conduite de projets de divers types (par exemple, appui pour obtenir une certification qualité ou pour gérer une restructuration) ;

- **Réagir à une situation problématique** : en analysant cette situation, en recherchant des solutions et en aidant éventuellement à leur mise en œuvre (par exemple, traitement de dysfonctionnements internes, de déficits de compétitivité ou de compétences);
- **Apporter une expertise** : en faisant appel à un spécialiste qui fait profiter l'entreprise d'un savoir-faire dans un domaine qu'elle ne maîtrise pas (par exemple, pour la réalisation d'une enquête de satisfaction clients, le développement d'activités à l'étranger ou la mise au point d'une informatisation) ;
- **Transférer du savoir-faire à l'entreprise** en développant ou en diffusant des méthodes et des compétences à travers une intervention et des modes d'apprentissage qui peuvent être variés (par exemple, actions de formation ou acquisition de compétences par la pratique).

### 2.2.3. Le choix et la sélection des cabinets

Lorsque l'entreprise estime qu'elle a de bonnes raisons de faire appel à un conseil externe, elle s'engage dans un processus d'achat, la plupart des entreprises n'ont qu'une visibilité très limitée sur l'offre de conseil : « elles ne connaissent qu'un petit nombre de consultants et ont du mal à cerner ce qui les caractérise ou les différencie de leurs concurrents »<sup>1</sup>.

Pour faire face à cette incertitude le client est tenu de se renseigner sur les cabinets<sup>2</sup> de conseils mais surtout sur la qualité de leurs services et les signes de confiance qui lui seront fournis par ses réseaux relationnels.

#### a. Les motivations du choix d'un consultant

En ce qui concerne les attentes formulées de la part des entreprises vis-à-vis des consultants, on y apprend que « le suivi personnalisé est dominant et qu'il se matérialise autour de trois compétences :

- L'expertise sur le sujet ;
- La capacité d'adaptation et d'écoute ;
- L'accompagnement opérationnel des préconisations formulées»<sup>3</sup>.

Le premier contact avec le consultant s'établit en général :

- Par recommandation ;

---

<sup>1</sup>SIMONET, (J) et alii, op.cit, 152-153.

<sup>2</sup>Pour consultation du listing national : voir le Catalogue des Bureaux D'Etude et de Consulting (Industrie-Management), du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, disponible sur le site <http://www.mipmepi.gov.dz>.

<sup>3</sup>GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), Op.cit, P 87.

- Par le biais d'une organisation professionnelle ;
- Par la prospection directe.

Les choix d'un prestataire s'effectuent à partir de critères multiples

- Le prix ;
- La qualité d'écoute et d'adaptation ;
- Le domaine d'expertise ;
- La connaissance du métier ;
- La méthodologie employée ;
- La relation client consultant ;
- La localisation géographique.

De ce qui précède, on peut dégager les renseignements suivants :

- « Le consultant est choisi pour l'importance de son expertise ou pour ses compétences ainsi que de sa capacité à s'adapter et accompagner la mise en œuvre de ses conseils »<sup>1</sup>;
- Le prix reste un facteur prépondérant pour le choix du cabinet ;
- La notion de « recommandation » qui prévaut dans le contact avec un cabinet montre la part d'informel dans la décision d'appel au conseil (relevons tout de même que la pratique peut être différente dans les grandes entreprises) ;
- Le recours au conseil reste coûteux pour les petites entreprises et de ce fait, elles font encore peu appel à leur service.

### **b. Le choix des cabinets de conseil**

« Le marché du conseil est un marché très hétérogène (tailles de cabinets, pratiques et méthodes, positionnements, profils de consultants) ; il recouvre une multitude d'offre et affiche une grande diversité de pratiques »<sup>2</sup>. Pour ce retrouvé dans cette riche palette de proposition où la concurrence est très rude, l'entreprise peut recourir à différents moyens.

#### **▪ Le bouche à oreille**

Le "bouche-à-oreille" est désigné comme « le vecteur de recommandation le plus connu et le plus utilisé. Le décideur de l'achat de conseil s'appuie sur son réseau. Cela peut aller de son collègue, chef d'entreprise ou autre dirigeant, qui a eu déjà recours à des consultants, néanmoins le risque lié à cette technique est que ce qui a convenu à un client donné, à un moment donné et pour une mission déterminée, risque de ne pas convenir pour une autre mission, chez un autre client, à un autre moment, tant dans le conseil, les facteurs contextuels sont importants »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), Op.cit, p 88.

<sup>2</sup> SIMONET, (J) et alii, Op.cit, P153.

<sup>3</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), Op.cit, P88.

Par ailleurs, la technique de “bouche à oreille“ peut conduire à survaloriser les compétences du consultant qui peuvent ne pas être suffisante pour la réussite de la mission. Il est plus prudent de préciser, dans un premier temps, la nature de la mission et d’en faire le cahier des charges pour définir ensuite, et seulement, le profil attendu du consultant.

### ▪ **Les prescripteurs externes**

« Les prescripteurs fournissent des avis, des recommandations, des informations fondées sur l’expérience ou des relations directes avec tel ou tel prestataire de conseil »<sup>1</sup>. On distingue deux types de prescripteurs :

- **Les prescripteurs institutionnels** : ont pour mission d’aider les entreprises dans leurs développement, Ce sont par exemple les organisations professionnelles (syndicats d’employeurs), les Directions Régionales du Travail et de la Formation Professionnelle, les chambres de métiers, le réseau des Associations Régionales pour l’Amélioration des Conditions de Travail, les ministères, les Fonds d’Assurances Formation, les chambres de commerce et d’industrie, les directions régionales du ministère de l’Industrie (DRIRE) etc.
- **Les prescripteurs professionnels** : Ce sont les experts comptables, les banquiers, les assureurs, etc.

En dehors de ces deux premières catégories, les autres prescripteurs de conseil peuvent être multiples : réseaux d’anciens (des grandes écoles, comme Polytechnique ou l’ENA<sup>2</sup>, ou de certains cabinets de conseil, comme McKinsey), relations amicales, clubs et confréries diverses...

### ▪ **Les syndicats professionnels**

Pour obtenir en quelque sorte une garantie du « sérieux du cabinet », une autre possibilité est offerte aux entreprises. C’est celle de s’informer auprès des syndicats professionnels, « l’entreprise pourra faire appel à plusieurs réseaux ou à des sources susceptibles de fournir des informations indépendantes ou objectives sur les cabinets de conseil »<sup>3</sup>.

### ▪ **Les labels de qualité**

Les labels de qualité « constituent une source d’information professionnelle complémentaire susceptible d’éclairer et de rassurer le client »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>SIMONET, (J), et alii, Op.cit, P 154-155.

<sup>2</sup> L’ENA est fondée en 1964 (décret n° 64-165 du 8 juin 1964), l’Ecole Nationale d’Administration (E.N.A.) est un établissement d’enseignement supérieur et de recherche en administration publique placé sous la tutelle du Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

<sup>3</sup> SIMONET, (J) et alii, Op.cit, P 155.

<sup>4</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), Op.cit, P 90.

Nous présentons l'un des principaux labels qui est la certification ISO : « les cabinets de conseil ont pu estimer que, par la nature même de leur activité (prestations intellectuelles), la certification ne les concernait pas, même si certains vendaient à leurs clients l'accompagnement du processus de certification ISO »<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, les exigences des entreprises à l'égard de leurs fournisseurs en matière de certification ISO devraient progressivement s'étendre à l'achat de conseil.

### 2.3. La vente de conseil

Comme toute activité marchande, le domaine du conseil a aussi des prestations de service à offrir en exprimant des propositions variées et efficaces afin de se positionner sur le marché et fidéliser leurs clients.

#### 2.3.1 Les caractéristiques de la prestation

Les principales caractéristiques du conseil résident dans le fait qu'il soit unique, immatériel et difficilement évaluable.

##### a. Vendre du conseil, c'est vendre un produit qui n'existe pas encore

En tenant compte de sa caractéristique immatériel, le métier de conseil relève d'une logique de service ; le produit est en effet vendu avant d'être fabriqué. « Sa fabrication commence dès le démarrage de la mission et bien souvent en coproduction avec le client et s'achève au moment de l'évaluation assurée à la fin de la prestation »<sup>2</sup>.

On comprend de ce fait le caractère d'incertitude que représente la vente de conseil, autant pour l'offreur que pour le demandeur. « L'engagement dans une démarche de conseil nécessite de la part d'un client une rapide analyse des coûts et avantages comparatifs à entreprendre. Elle explique et justifie aussi l'importance pour lui de la fameuse « attente de résultat » qui ne peut pas être garanti au début de la mission »<sup>3</sup>.

D'un autre côté, pour le cabinet, cette caractéristique l'oblige à devoir prouver, ou garantir, le plus possible des résultats dans un univers très immatériel. On saisit mieux ainsi les garanties dont il doit s'entourer pour s'efforcer de minimiser les risques et l'incertitude de recourir à lui de la part des clients.

Pour ce faire, le cabinet a recours à un certain nombre de pratiques qui sont à sa disposition et qui vont mettre en scène ses actions et leur donner de la visibilité et du crédit :

- Mise en visibilité des résultats à travers une présentation écrite ;
- Soutenance orale de la proposition ;

---

<sup>1</sup> SIMONET, (J) et alii, Op.cit, P 157.

<sup>2</sup> GILBERT, (P), LANCASTRE, (A), Op.cit, P 94.

<sup>3</sup> *Idem*, P 94.

- Recours à un organisme certificateur pour attester de ses résultats ou de son professionnalisme ;
- Témoignages de clients, références acquises auprès d'entreprises comparables ;
- Mise en avant de sa notoriété, solidité financière, etc.

Toutes ces garanties ont pour but de rassurer le client, de le doter d'une attitude favorable à l'égard du cabinet et de l'assurer du sérieux de celui-ci. Elles constituent aussi une promesse de résultats. Une phrase souvent entendue dans les cercles du conseil résume bien cet impératif de résultats : « le client n'achète pas du conseil mais des solutions »<sup>1</sup>.

### **b. Le conseil est unique**

Ceci signifie que chaque mission est singulière et unique. Elle s'inscrit à un moment particulier, dans l'histoire d'une organisation singulière, s'engage avec un client ayant des caractéristiques spécifique. Elle se réalise selon des conditions contingentes au cabinet, qui ne se reproduisent jamais à l'identique (consultants disponibles pour la mission, plan de charge du cabinet, expérience dans le domaine considéré, prix alloué à la mission, etc.). Ce caractère unique revient au fait que le client n'achète du conseil que s'il a le sentiment que l'offre répond à ses attentes, et que le prestataire a compris son problème.

Ces particularités du conseil, expliquent donc, l'importance de la relation, développée au fil du temps avec le client, au niveau des pratiques comme à celui de ses préoccupations personnelles. Elle explique la primauté donnée dans les enquêtes à ce qu'on appelle « la proximité » comme élément déterminant du choix d'un consultant. « Cette proximité psychologique, qu'elle soit obtenue grâce au bouche à oreille, précédée par la réputation du consultant, ou suggérée par les recommandations d'un proche, permet de réduire l'incertitude de ce qui est étranger ou inquiétant et de valoriser ce qui est proche ou connu »<sup>2</sup>.

### **c. Une action de conseil difficilement évaluable**

Il n'est pas facile de juger de l'efficacité et du résultat des prestations de conseil, et ceci pour plusieurs raisons.

Le produit étant immatériel, les attentes développées vis-à-vis de ses résultats peuvent revêtir des significations différentes selon les interlocuteurs du système-client (client final, prescripteur, utilisateur, financeurs, salariés concernés). Il est par ailleurs assez difficile de dire dans les transformations apportées par une action de conseil ce qui ressort de l'action propre du consultant sur les processus de ce qui se passe dans l'environnement extérieur proche ou lointain qui influe lors d'une intervention.

---

<sup>1</sup>GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Op.cit*, P 94.

<sup>2</sup> *Idem*, P 95.

Enfin, il n'est pas chose facile de définir le produit de conseil qui a des contours flous dans l'espace et le temps, ainsi que sa qualité qui se définit par le degré selon lequel il répond aux attentes du client. Il est difficile d'évaluer le fameux « rapport qualité/prix » d'une prestation puisqu'elle dépend surtout de ce que le client veut bien lui accorder comme valeur.

### 2.3.2 Le positionnement des cabinets dans l'espace du conseil

Dans l'univers du conseil, un consultant doit trouver son positionnement par rapport au marché et aux différents acteurs en place.

**a. Identifier différents axes de positionnement des cabinets.** On trouve par exemple :

- Un positionnement généraliste : « où les cabinets proposent une offre large de prestation couvrant l'essentiel des besoins des clients, et un positionnement spécialiste : où ils sont spécialiste d'un domaine d'activité (stratégie, organisation, management, ressource humaine »<sup>1</sup>.
- Conduire des approches sur mesure : où les consultants fournissent des conseils créatifs et orientés sur des problèmes stratégiques, et des approches standardisées : où ils fournissent des informations de haute qualité, fiables et rapides.

**b. Situer les cabinets par rapport aux axes identifiés.** Par exemple : « Les cabinets « élitistes » se focalisent sur les interventions de conseil à haute valeur ajoutée, les « ex de l'audit » issus des grands acteurs internationaux de l'audit, les cabinets orientés systèmes d'information »<sup>2</sup>.

**c. Choisir un positionnement différenciateur.** Par exemple : « Eurogroup Consulting » met l'accent sur l'approche sur mesure, l'accompagnement du changement, l'intégration avec les équipes clients, l'indépendance.

### 2.3.3 Les méthodes de vente

Nous pouvons recenser une grande diversité d'outils et de méthodes utilisés par les cabinets de conseil en matière de prospection, et cela selon leurs habitudes, leurs moyens ou les opportunités qui s'offrent à eux. « La personnalisation de la démarche commerciale demeure le souci majeur de tout cabinet de conseil : ainsi le réseau personnel, le bouche à oreille témoignent bien de l'importance dans ce métier d'établir une relation de proximité, quelle qu'en soit la forme (géographique, psychologique, professionnelle, connaissance du secteur...) »<sup>3</sup> ; Toutefois la prospection directe et le suivi du client demeurent nécessaires et indispensables sur un marché qui reste ouvert mais demeure très convoité.

---

<sup>1</sup> STERN, (P), SCHOETTL, (J), *La boîte à outil du consultant*, éd. Dunod, Paris, 2008, P173.

<sup>2</sup> *Idem*. P 174.

<sup>3</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Op.cit*, P 100.

À l'inverse, le critère « lisibilité de l'offre » est, elle aussi, significative. Mais il arrive que les plaquettes ne soit pas lues et qu'en matière d'information il est préférable pour un cabinet d'utiliser des méthodes qui répondent à un besoin réel du client.

En la matière, la pertinence de la méthode utilisée est le critère à retenir et à préférer à l'excès d'informations dont on a tendance à inonder le client. Rappelons ici que pour un cabinet de conseil, il est préférable en effet « d'être acheté » que de vendre.

Il est nécessaire de préciser que « le facteur clef de succès pour l'obtention d'un contrat de conseil demeure bien « les références clients ». En conséquence un cabinet doit être en mesure d'administrer la preuve de ce qu'il avance. L'indication des résultats obtenus chez d'autres clients constitue la meilleure façon de mettre en exergue les avantages attendus du conseil »<sup>1</sup>.

### 2.3.4 Les pratiques commerciales et leurs critiques

L'activité de conseil est une activité exigeante car elle est de durée limitée, relative à la demande d'un client particulier ; elle implique le consultant sur des résultats concrets, que celui-ci est tenu de convaincre et de susciter en permanence l'adhésion des acteurs aux décisions arrêtées et actions engagées. Le conseil est aussi « une activité dont il faut sans cesse renouveler les méthodes et idées, dans l'espoir de fidéliser ses anciens clients ou d'en conquérir de nouveaux »<sup>2</sup>. Néanmoins, il existe des stratégies commerciales que les consultants utilisent pour faire face à ces difficultés qui sont :

#### a. Fidéliser les clients

Dès qu'un cabinet de conseil a réalisé une première mission dans une entreprise, il fait tout pour s'y installer, élargissant autant qu'il peut la palette de services, afin d'augmenter le « panier des prestations vendues »<sup>3</sup>.

Cette stratégie peut se réaliser selon plusieurs pratiques observées telles que : l'associé qui, dès une mission achevée interroge les consultants pour trouver des possibilités de ventes additionnelles, l'incitation lors d'une dernière réunion avec un client à faire appel à nouveau au cabinet pour de nouvelles missions, faire des recommandations laissant la porte ouverte à de nouvelles missions, etc.

#### b. Rendre infalsifiable et inattaquable les prescriptions

Il est possible pour un cabinet de recourir simplement avec cynisme et habileté au modèle de la consultation logique inspiré de certains auteurs. Celle qui inspire certaines

---

<sup>1</sup>GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), Op.cit, P 101.

<sup>2</sup>Idem, P 101.

<sup>3</sup>VILLETTE, (M), *sociologie du conseil en management*, édition la découverte, Paris, 2003, P 72.

pratiques actuelles du coaching consiste à ne pas se focaliser sur le contenu du problème mais sur les procédures à mettre en œuvre pour le résoudre.

« Il suffit pour cela que le consultant n'apporte pas de solutions au client mais l'aide à faire des choix, lui permette de découvrir ses propres compétences et pour finir, lui fasse prendre la décision lui-même pour qu'il soit difficile ensuite d'en rendre responsable le cabinet »<sup>1</sup>.

« La frontière est ténue entre la démarche proposée par les auteurs, l'astuce du commerçant et les mystifications du charlatan »<sup>2</sup>, mais elle est tout à fait adaptée aux contraintes de la consultation en entreprise et s'accommode parfaitement de l'incompétence sur le fond dont nous avons déjà signalé la haute probabilité chez les consultants

### **c. Exploiter et entretenir les modes dans le management**

L'histoire de l'organisation est ponctuée par l'engouement massif pour de nouvelles modes en matière d'outils, idées ou méthodes de management. « Les consultants contribuent souvent à lancer ces modes qui constituent un vecteur essentiel de leur action commerciale et aussi une de leurs meilleures défenses contre le risque d'une perte de crédibilité : dès que les contre-performances d'une méthode d'intervention sont connues, les consultants déclarent cette méthode dépassée et en proposent une nouvelle, supposée plus efficace et dont l'immense avantage est d'être trop nouvelle pour en avoir montré ses limites»<sup>3</sup>.

A partir des stratégies décrites, nous pouvons expliquer pourquoi les cabinets font l'objet de violentes critiques provenant de leurs clients ou des cabinets entre eux pour apparaître plus compétent auprès de leurs clients. Les clients accusent les cabinets de conseil de « manque de professionnalisme, de pratiquer des prix exagérés, d'utiliser des consultants junior alors que ce sont les prestations des seniors qui ont été vendues, de ce former aux dépend du client etc. »<sup>4</sup>. Tandis que les critiques des cabinets entre eux se concrétisent autour de leurs approches.

De tout ce qui précède, on peut dire que le conseil est un produit immatériel, qui répond à une demande spécifique du client, qui achète les solutions apportées par le service rendu, comme il s'inscrit sur un marché caractérisé par une concurrence rude où les cabinets doivent utiliser des méthodes et outils diverses pour fidéliser leurs clients et se positionner.

---

<sup>1</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Op.cit*, P 102.

<sup>2</sup> VILLETTE, (M), *Op.cit*, P 76.

<sup>3</sup> *Idem*, P 76.

<sup>4</sup> GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Op.cit*, P 102-103.

## Section 03 : Les différents outils du consultant

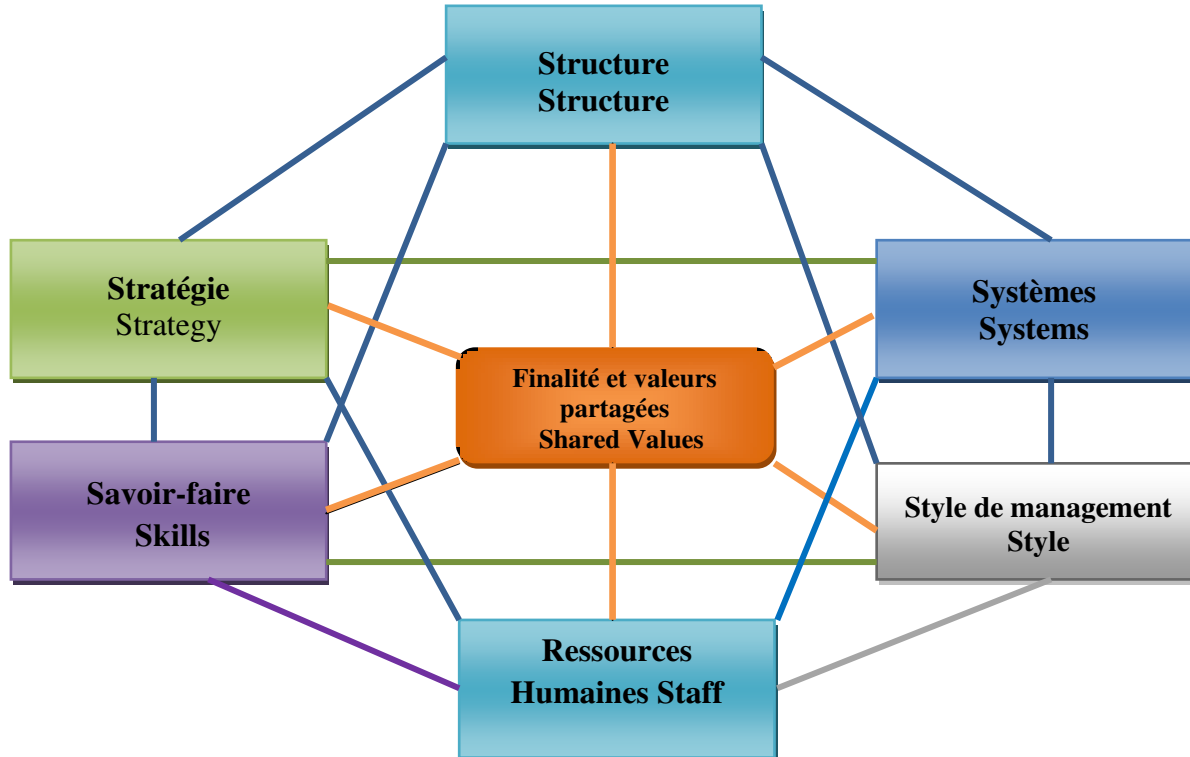
Pour le bon déroulement d'une mission de conseil, le consultant utilise différentes méthodes d'interventions, ainsi que des outils propres et spécifiques selon la nature de la mission. Nous allons donc aborder quelques-uns de ces outils.

### 3.1. Les 7 S de McKinsey

Une organisation « est un ensemble de variables interconnectées, qui conditionnent sa performance et ses capacités de changement »<sup>1</sup>. Pour McKinsey, il existe sept variables commençant chacune par un « S » :

- La stratégie (Strategy) ;
- La structure (Structure) ;
- Les systèmes (Systems), procédures formelles ou informelles ;
- Le style de management (Style) ;
- Les savoirs faire (Skills) ;
- Les ressources humaines (Staff) ;
- Les valeurs partagées (Shared values).

Schéma 01 : Les sept variables de McKinsey



Source : Stern, (P), Schottl, (J-M), *la boîte à outil du consultant*, éd. Dunod, Paris, 2008, P56.

<sup>1</sup> STERN, (P), SCHOETTL, (J-M), Op.cit, P56.

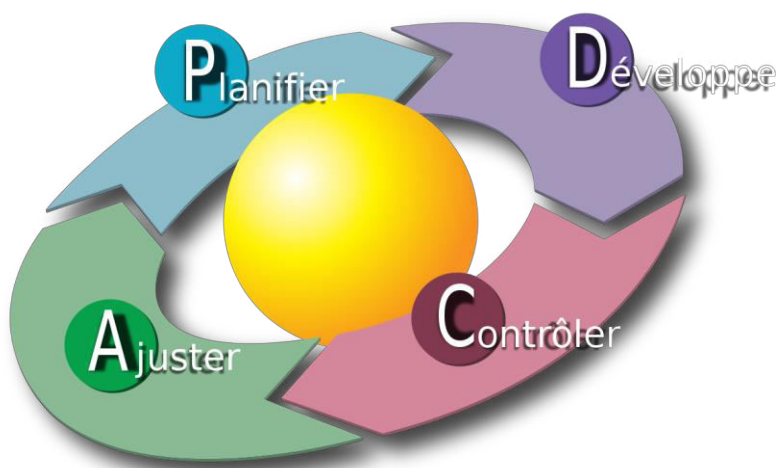
L'outil Présenté dans le schéma 01 permet de :

- Mettre en évidence la multiplicité des leviers d'efficacité d'une organisation ;
- Prendre en considération les liens entre variables, particulièrement dans les opérations de changement ;
- Montrer la complémentarité entre les différentes variables ;
- Mettre en œuvre une stratégie de fusion, acquisition ou partenariat, conduite du changement, faire un diagnostic organisationnel ».

### 3.2. La roue de Deming (méthode PDCA)

La méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) « est une approche méthodique qui permet de résoudre les problèmes des organisations et de mettre en œuvre les solutions adéquates »<sup>1</sup>.

#### Schéma 02 : La roue de Deming (PDCA)



Source : SIMONET, (J) et alii, *Le conseil, Le livre du consultant et du client*, Edition Eyrolles, Paris, 2003, P 318.

A Partir du schéma ci-dessus on constate un processus d'amélioration continue d'un produit ou d'un processus, qui s'organise comme suit :

**Plan** (préparer, planifier) : cette étape se déroule en trois temps : identifier le problème, chercher son origine et rechercher des solutions avec rédaction d'un cahier de charge et établissement d'un planning

**Do** (agir) : c'est mettre en place le plan d'action défini ;

**Check** (vérifier, contrôler) : contrôler que la solution mise en place résout le problème, en utilisant des moyens de contrôle tels que des indicateurs de performance ;

**Act** (agir, réagir) : corriger et améliorer la solution mise en place, cette étape amène à réaliser un nouveau projet, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue.

<sup>1</sup>STERN, (P), SCHOETTL, (J-M), *Op.cit*, P 145.

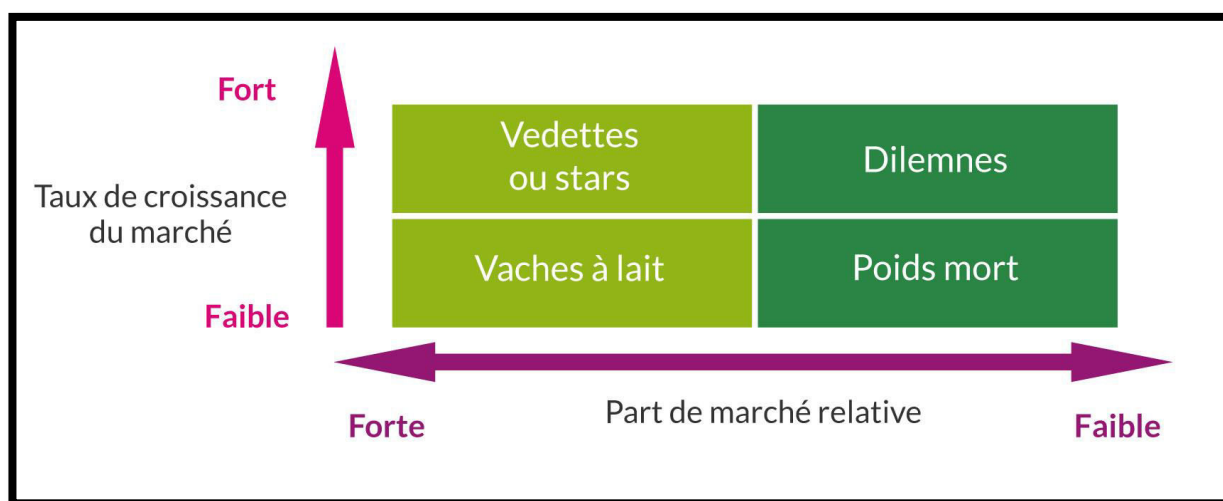
Cet outil permet de :

- Contribuer à mettre en place des améliorations continues avec des progrès pour chaque cycle ;
- Identifier de nouvelles solutions et améliorations pour des processus qui se répètent ;
- Explorer un spectre étendu de solutions pour résoudre un problème, les essayer et les améliorer avant de les généraliser ;
- Eviter des gaspillages de ressources qui tiennent à l'utilisation à grande échelle de solutions inadaptées.

### 3.3. La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

La matrice BCG « est utilisée pour déterminer les priorités et actions des produits en portefeuille ou des activités d'une entreprise. Les deux dimensions, croissance du marché et part de marché relative, permettent de situer les activités ou les produits selon l'attractivité de leur marché et leur avantage concurrentiel »<sup>1</sup>.

#### Schéma 03 : la matrice BCG



Source : VAN LAETHEM, (N), LEBON, (Y) et DURAND-MEGRET, (B), *La boîte à outil du Responsable Marketing*, éd Dunod, Paris, 2007, P 110.

Le graphique présenté ci-dessus fait apparaître quatre catégories :

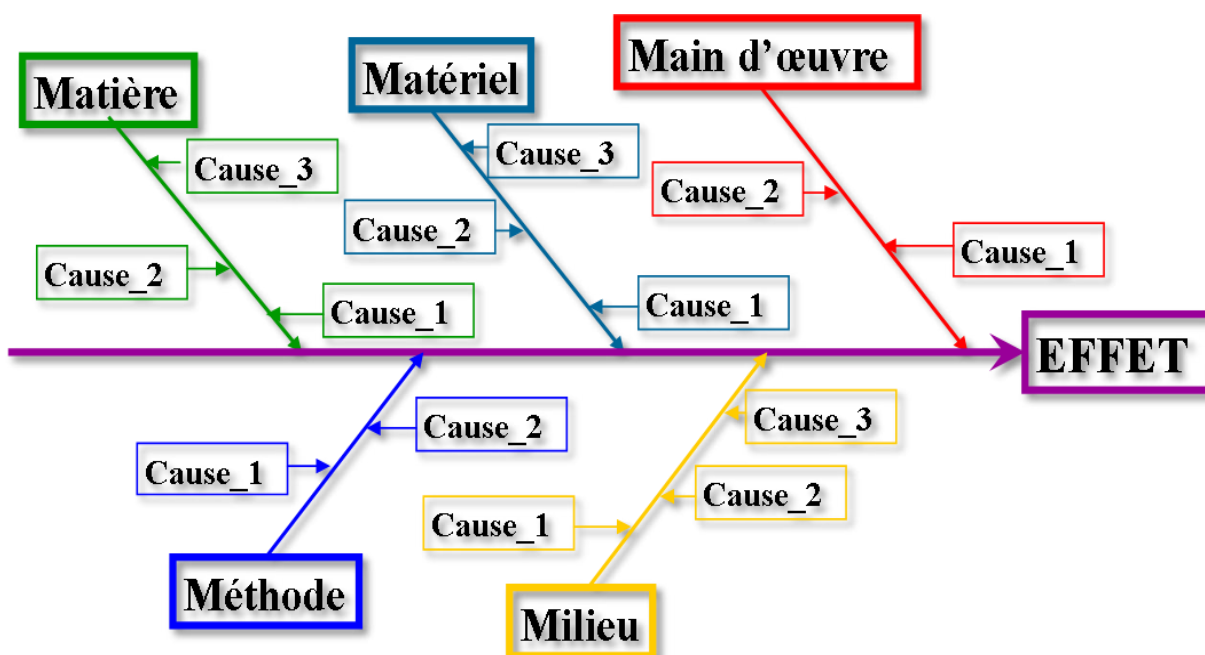
- **les étoiles** sont les activités ou produits leaders ;
- **les vaches à laits** sont les étoiles d'hier, elles assurent la solidité financière du portefeuille ;
- **les poids morts** doivent être rentables, sinon il faut envisager leur retrait ;
- **les dilemmes** sont des produits fortement concurrencés qui ne dégagent pas encore de profits.

<sup>1</sup> LAETHEM, (N), LEBON, (Y) et DURAND-MEGRET, (B), *La boîte à outil du Responsable Marketing*, éd Dunod, Paris, 2007, P 110.

### 3.4. Le diagramme d'Ishikawa

Ce diagramme est « un outil d'analyse qui peut être utilisé dans la partie diagnostic pour comprendre un phénomène ou un processus. Il se présente sous la forme d'arêtes de poisson ou d'un arbre classant les catégories de causes inventoriées selon la loi des cinq M. (matière, main-d'œuvre, matériel, méthode, milieu) »<sup>1</sup>.

Schéma 05 : Le diagramme d'Ishikawa



Source : Stern, (P), Schottl, (J-M), *la boîte à outil du consultant*, éd dunod, Paris, 2008, P78.

L'outil présenté dans le schéma 05 permet :

- D'identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse poussée à fin de trouver des solutions.

Le métier de consultant est donc un vrai métier, on y trouve des outils spécifique à chaque cabinet ou propre au consultant lui-même, qui leurs permette de mener à bien leurs mission.

## Section 04 : Le processus de conseil

Les missions de conseil sont souvent très différentes les unes des autres. Le contexte, les problématiques, l'implication du personnel... sont autant de variables qui rendent chaque mission unique. Néanmoins, il est possible de dégager une trame très générale du déroulement d'une mission.

<sup>1</sup>STERN, (P), SCHOETTL, (J-M), *Op.cit*, P 78.

### Phase 01 : Entrée en contact

L'entrée en matière se concrétise par la relation entre le consultant et son client, l'analyse de la demande ainsi que la présentation de la proposition.

#### 1. La relation entre le consultant et le client

Cette phase commence par la prise de contact entre un consultant et un client ou un prospect éventuel, dans le but d'examiner la possibilité d'une intervention du consultant, selon diverses situations : « le client est porteur d'une demande ; lorsqu'une demande existe, le client envisage de consulter plusieurs consultants et de faire jouer la concurrence entre les offres; le consultant et le client se connaissent déjà, ont déjà travaillé Ensemble, à la satisfaction mutuelle des deux parties »<sup>1</sup>.

La situation la plus favorable pour le consultant est le cas où il est connu, apprécié, demandé pour ce qu'il sait faire et pas mis en concurrence. Lorsque la demande d'une mission de conseil est moins reliée à ses pratiques habituelles, sa réputation et son image sont inconnu par le client et qu'il n'est qu'un candidat parmi d'autres dans un appel d'offres, la voie vers un contrat sera plus incertaine et plus longue.

Un consultant rencontre deux types de situations :

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

Il est plus préférable pour le consultant de se retrouver dans le premier cas que dans le second, D'où les lois qu'énonce G-M. Weinberg : « La meilleure façon de gagner des clients est d'avoir déjà des clients »<sup>2</sup>. De cela, on déduit que créer un climat de confiance est l'élément essentiel de la relation consultant-client, « le client choisit d'engager un consultant parce qu'il a confiance en ses propositions et en l'impression qu'il donne. Si la mission se déroule bien, cette confiance se renforcera. Mais le consultant doit rester vigilant : même quand elle semble établie, la confiance peut très rapidement retomber à son plus bas niveau »<sup>3</sup>.

#### 2. L'analyse de la demande

Lors du premier contact avec le client, le consultant, en même temps qu'il crée ou renouvelle sa relation avec lui, recueille les informations qui vont lui permettre de déterminer s'il peut présenter une offre, et laquelle.

---

<sup>1</sup> SIMONET, (J) et alii, Op.cit, P 185.

<sup>2</sup> STERN, (P), SCHOETTL, (J-M), Op.cit, P 167.

<sup>3</sup> DO MARCOLINI, (P-M), *Les fiches outils du consultant*, édition EYROLLES, Paris 2015, P 37.

L'entrée en contact est aussi une entrée en matière. En écoutant le client, en le questionnant, en discutant avec lui, le consultant repère des attentes, les explore, voire contribue à les faire émerger.

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

L'analyse de la demande « est une dimension permanente de l'intervention et peu se mener à tout moment de celle-ci mais bien sûr le plutôt sera le mieux, afin d'éviter de répondre à côté du besoin »<sup>1</sup>. Les modalités les plus habituelles de cette analyse sont :

- **Le recours à l'expérience du consultant**, à son savoir-faire dans la résolution des problèmes, sa façon d'aborder les situations, tout en se gardant de préjuger trop vite des caractéristiques d'un contexte propre à chaque client qui ne sera connu peu à peu ;
- **Les différentes formes de pré diagnostic ou de pré-étude** (étude d'opportunité, étude de faisabilité) qui peuvent être envisagées en préalable à la mission ou au démarrage de celle-ci ;
- **La phase d'analyse ou de diagnostic de l'intervention**, dont une des finalités sera de mieux connaître et comprendre la demande et d'évaluer ses liens par rapport aux besoins ;
- **La méthodologie et le dispositif de pilotage du projet** qui doivent permettre de réguler tout au long du processus d'intervention les décalages éventuellement constatés entre demande, besoins et propositions du consultant, en opérant avec le client tous les recadrages nécessaires.

### 3. Rédiger et présenter une proposition

Les choix et les orientations du consultant concernant sa posture fondamentale, le modèle de relation consultant-client envisagé et les rôles opérationnels à développer au cours de la mission vont se retrouver inscrits dans la proposition qui représente son offre de service. En effet, l'élaboration de la proposition fait appel, au-delà de l'expertise technique dans le domaine d'intervention, à des compétences de conception et de conduite de la mission. Il précise aussi que « la proposition peut être une lettre d'une page confirmant les points essentiels de la présentation d'une offre ou un épais dossier de réponse à un cahier des charges. Tout dépend des exigences du client, de la nature du problème, de la relation consultant-client, et aussi des pratiques habituelles du consultant »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>SIMONET, (J) et alii, *Op.cit*, P 191-195.

<sup>2</sup>*Idem*, P 205-206.

Une proposition contient en générale :

- La vision du problème à traiter pour le client ;
- L'approche du consultant pour répondre au besoin du client ;
- La proposition d'intervention et son budget ;
- Les modalités, l'équipe et le calendrier de l'intervention ;
- L'éventuel recours à la sous-traitance (faisant l'objet de dispositions particulières élaborées avec le client) ;
- Le plan qualité de la mission.

### Phase 02 : Le contrat

La phase d'entrée en matière peut être considérée comme terminée et réussie quand le consultant et le client conviennent par contrat de travailler ensemble à une mission ou à un projet. Le consultant doit, s'il y a lieu, demander un avis juridique sur la forme du contrat autorisée par la législation locale et choisie, en principe, par les entreprises ou les administrations, et prendre conseil auprès de l'association locale de consultants ainsi que de collègues. Lorsque plusieurs types de contrat sont admis, « il appartient au cabinet de conseil de choisir celui qu'il juge le plus indiqué pour traiter avec tel ou tel client. Il importe que les engagements mutuels soient bien compris et respectés et que tout malentendu soit évité »<sup>1</sup>. De ce fait on distingue trois formes principales de contrats, qui sont l'accord verbal, la lettre d'acceptation et le contrat écrit.

#### 1. L'accord verbal

Très fréquent dans les premières décennies du conseil en management, l'accord verbal tend aujourd'hui à céder la place au contrat écrit. Pourtant même de nos jours beaucoup de missions de conseil, sont entreprises sur la base d'accords verbaux. L'accord verbal peut suffire si les conditions suivantes sont remplies :

- Le consultant et le client connaissent parfaitement le fonctionnement de la profession ;
- Ils ont entière confiance l'un dans l'autre ;
- Ils connaissent les conditions et les pratiques l'un de l'autre (le client connaît les conditions du consultant, qui sait quoi attendre du client, par exemple s'il peut verser des avances, s'il accepte une facturation mensuelle, etc.);
- La mission n'est ni trop importante, ni trop complexe (sinon il peut être difficile pour les deux parties de conduire leur travail sans document formel).

L'accord verbal est plus fréquent lorsque le consultant connaît son client et a déjà travaillé avec lui.

---

<sup>1</sup> KUBR, (M), *Op.cit*, P 166.

En cas d'accord verbal, il est préférable que le consultant consigne par écrit ce qui a été approuvé, pour son usage propre et pour ses collègues, et qu'il envoie une copie du document au client pour information.

### **2. La lettre d'acceptation**

Dans la plus part des pays, la lettre d'acceptation est la forme de contrat la plus courante pour la prestation de services professionnels. Le client, après avoir reçu la proposition du consultant, lui envoie une lettre confirmant qu'il accepte la mission et le mandat proposé. La lettre peut stipuler de nouvelles conditions, qui modifient ou complètent la proposition du consultant. Dans ce cas, c'est celui-ci qui répond pour dire s'il accepte ou non ces conditions. Tout cela peut aussi être négocié oralement puis mis par écrit.

### **3. Le contrat écrit**

Il peut être nécessaire pour diverses raisons, par exemple en application de la loi ou des règles que l'organisation doit observer pour l'appel à des services, de choisir la formule du contrat écrit, signé par les parties. C'est souvent la meilleure formule quand le consultant et le client, habitués à des systèmes différents risquent de mal interpréter les intentions et les attitudes l'un de l'autre. Elle est recommandée aussi, pour les missions importantes et complexes qui font intervenir de nombreuses personnes du côté du client et du côté du cabinet de conseil.

Il est important de confirmer qu'en matière de conseil « il faut formaliser ce qui a été décidé, indépendamment de la confiance qui existe entre le consultant et le demandeur. Etant donné des imprévus qui peuvent survenir des deux côtés, le contrat est une garantie pour tous »<sup>1</sup>.

### **Phase 03 : Le recueil d'information**

Le premier travail auquel va s'attacher le consultant est de récupérer les informations dont il a besoin pour établir un diagnostic. La recherche d'information constitue donc un point fondamental dans une mission, ainsi le consultant doit développer une stratégie pour bien optimiser ses recherches.

Les principales méthodes<sup>2</sup> de recueil de l'information sont :

- Les entretiens, individuels ou en petits groupes ;
- Les enquêtes par questionnaires ;
- L'étude de données et de documents internes ;
- L'observation directe ;

---

<sup>1</sup> MARCOLINO, (P-M), *Op.cit*, P 134.

<sup>2</sup> Pour plus de détail sur les méthodes de recueil d'information utilisé par le consultant voir : SIMONET, (J) et alii, *le conseil, Le livre du consultant et du client*, P 213.

- Le recours à l'expérience et aux données du consultant ;
- La production de groupes de travail internes.

De toutes ces méthodes, la méthode de l'entretien est la plus privilégiée par rapport aux autres méthodes qui sont considérées comme des compléments de celle-ci, la combinaison de diverses méthodes permet un recueil d'information riche et variés sur lequel sera basé tout le travail du consultant. Et pour cela, nous présentons le tableau suivant pour aider les consultants à définir une stratégie et un plan de recueil d'information optimal.

**Figure 02 : Panorama des modalités de recueil de l'information**

Modalité de recueil d'informations	Type d'information recueillie	Exemples
Entretiens	Certains faits (à vérifier à partir d'autres sources) Les attitudes, opinions, « motivations » ou enjeux et logiques des acteurs	Entretiens avec les dirigeants, avec les opérationnels (managers et non managers), avec des clients (internes et externes),
Enquête par questionnaire	Des faits, des chiffres ou des opinions, selon la nature du questionnaire	Questionnaire d'audit (finances, qualité, sécurité...), étude sociale ou économique, étude de marché, sondage clientèle,
Étude de données et de documents internes	Les faits, les chiffres	Étude des indicateurs de résultats et de performance, de l'organigramme, des procédures, des documents
Observation	Les faits Les comportements, les pratiques	Visites sur sites, accompagnement des acteurs sur le terrain, observation participante à diverses réunions
Expérience et données du consultant	Les faits, les chiffres, les pratiques...	Benchmarking, comparaisons à partir de bases de données, ou fondées sur une expérience de fait du consultant
Groupe de travail	Les faits Les attitudes, opinions, « motivations » ou enjeux et logiques des acteurs représentés dans le groupe	Groupes d'étude, de résolution de problèmes, séminaires de travail ou de formation organisés dans le cadre de l'intervention

Source : SIMONET, (J), et alii, le livre du consultant et du client, éd Eyrolle, Paris 2003, P 214

### Phase 04 : L'analyse- diagnostic

Dans toute mission de conseil, l'analyse-diagnostic est une étape indispensable pour arriver à de bons résultats.

#### 1. Audit, diagnostic, analyse ou évaluation :

A partir des informations recueillies, « le consultant procède à une analyse, une évaluation, un diagnostic ou un audit selon le cas. Les termes sont souvent flou et considérer comme interchangeable »<sup>1</sup>, c'est pour cela que Simonet nous propose le tableau ci-après pour faire une comparaison entre l'audit et le diagnostic.

**Figure 03 : La différenciation des démarches d'audit et de diagnostic**

	<b>Audit</b>	<b>Diagnostic</b>
<b>Origines et définition première</b>	À l'origine, l'audit est la vérification des comptes d'une entreprise pour l'actionnaire	À l'origine, le diagnostic est une pratique médicale : c'est la détermination d'une maladie d'après ses symptômes
<b>Sens acquis par extension</b>	Vérification de conformité et mesure d'écart par rapport à des normes	Démarche d'observation visant à appréhender un fonctionnement pour éclairer l'action
<b>Destinataires du travail produit</b>	Instance externe de contrôle (financière, institutionnelle)	Responsables et acteurs au sein de l'entité concernée
<b>Existence d'un référentiel (ensemble de normes)</b>	Oui (c'est une condition de l'audit, au sens originel)	Non, même s'il y a parfois une référence, souvent implicite, à un idéal de fonctionnement
<b>Extériorité de l'observateur</b>	Oui, qu'il s'agisse d'un audit externe ou d'un audit interne (conduit dans ce cas par quelqu'un d'un autre service ou d'un autre établissement)	Possible, mais pas nécessaire : tout ou partie du diagnostic peut être de l'autodiagnostic
<b>Finalités</b>	Outil de contrôle d'abord	Outil de management
<b>Approche</b>	Partielle, segmentée, limitée (périmètre et ambitions précisés a priori)	Globale, systémique, large et extensive (même si elle se limite à certaines dimensions)

Source : SIMONET, (J), et alii, le livre du consultant et du client, éd Eyrolle, Paris 2003, P 220.

On constate que :

**L'audit :** est un contrôle de conformité pour un tiers et se différencie nettement d'un diagnostic, Issu du domaine financier et comptable, l'audit s'est développé dans de nombreux autres domaines : le fonctionnement général de l'entreprise, la sécurité, la qualité, l'environnement, le social, etc. Dans bien des cas, on qualifie d'audit n'importe quel diagnostic.

<sup>1</sup> SIMONET, (J) et alii, *Op.cit*, P 220-221.

**Le diagnostic** : est le plus largement utilisé. Mais il a des connotations médicales, évoque une relation sur le modèle de l'expertise et la référence à une norme de « bonne santé », qui ne correspondent pas forcément au mode d'intervention propre à chaque mission.

**L'analyse** : est la décomposition d'un ensemble en éléments et l'explication ou la compréhension de son fonctionnement. Elle inclut en particulier la notion d'évaluation, qui est le fait de porter un jugement sur la valeur d'une entité.

Ainsi l'identification des principaux critères d'une évaluation, qui sont aussi les principaux critères d'analyse de la performance sont :

- **L'efficacité**, qui est le degré d'atteinte des objectifs fixés ;
- **L'efficience**, définie comme le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.
- **La qualité**, définie comme le degré de satisfaction des clients et ;
- **L'utilité**, qui est le degré de satisfaction des différentes parties prenantes concernées par une action ou une situation.

### **2. La qualité d'un bon diagnostic**

Pour l'analyse-diagnostic d'une intervention de conseil, nous proposons une liste des critères de qualité qui sont : « utilité pertinence, fiabilité, impartialité, valeur ajoutée et la transparence »<sup>1</sup> :

- **Utilité-pertinence** : par la production d'informations claires, compréhensibles et pouvant aider les décideurs et les parties prenantes dans la situation ;
- **Fiabilité** : exactitude et valeur des informations recueillies, collectées, prises en compte ;
- **Impartialité** : honnêteté ou indépendance des analyses, raisonnements, interprétations ;
- **Valeur ajoutée** : apports du consultant en termes d'informations, d'expertise, de comparaison ou d'étalonnage par rapport à d'autres pratiques ;
- **Transparence** : clarté et visibilité sur les méthodes mises en œuvre et les options méthodologiques retenues, les sources d'information, les analyses et les raisonnements, les référentiels et critères d'évaluation.

D'une manière générale le diagnostic comprend trois types de données ou de déclarations : des constats, des interprétations, et des opinions. En ce qui concerne ses orientations (formulation de priorités, d'objectifs, etc.) ou ses évaluations (appréciations des performances, ou des points forts et des points faibles, etc.), le consultant envisagera les divers critères ou référentiels d'évaluation possibles, à retenir les plus pertinents, et à expliquer ses choix.

---

<sup>1</sup>SIMONET, (J) et alii, *Op.cit*, P 223-224.

Pour élaborer une analyse de qualité, « le consultant devra non seulement éviter différentes erreurs ou faiblesses de raisonnement à partir des données recueillies, mais aussi apporter au client une perception de la situation-problème étudiée, à la fois utile et différente de celle dont il dispose déjà en interne »<sup>1</sup>, et cela en proposant des modèles ou des cadres d'analyse et d'action qui permettent de structurer une réalité mal connue ou appréhendée de façon partielle.

Ces modèles sont des grilles de lecture et d'interprétation de l'univers professionnel de l'organisation cliente : démarches et techniques d'analyse stratégique, d'analyse des organisations, d'analyse des processus, d'audit dans divers domaines. Ces méthodes sont souvent, propres à un cabinet de consultants et à chaque consultant en particulier, et qui constituent leur capital méthodologique ou leur « boîte à outils ». Elles sont aussi le plus souvent spécifiques en fonction du domaine d'expertise concerné et des modes qui se succèdent dans l'univers du conseil et des entreprises.

### **3. Information du client**

KUBR.M<sup>2</sup> à souligner à mainte reprise qu'il est souhaitable de faire participer activement le client à la collecte des données et aux autres tâches de diagnostic, Il s'agit d'établir dès le début de la mission une relation consultant-client qui soit une vraie relation de collaboration et d'éviter des attitudes et des réactions négatives. L'information fournie au cours du diagnostic permet :

- D'apprendre au client des choses utiles sur son organisation ;
- De lui montrer l'approche adoptée par le consultant et les progrès de l'intervention ;
- D'accroître sa contribution à l'exécution de la mission ;
- D'aider le consultant à poursuivre dans la bonne voie ou à réorienter son travail si nécessaire.

L'information doit être communiquée lorsque le consultant juge utile de le faire, par exemple quand les données recueillies montrent l'existence d'un problème nouveau non prévu lors de la négociation et de la planification de la mission, ou quand elles permettent d'éliminer certaines hypothèses élaborées au début de la mission. L'information devrait également mettre en relief les moyens dont le client dispose pour faire face aux problèmes et tracer des directions pour la recherche des solutions.

---

<sup>1</sup>SIMONET, (J) et alii, *Op.cit*, P 227-229.

<sup>2</sup> KUBR, (M), *Op.cit*, P 210-212.

Pour informer les membres importants de l'organisation ou de l'entreprise, beaucoup de consultants choisissent l'entrevue personnelle et l'exposé oral. Il existe d'autres moyens : l'information écrite, par exemple sous forme de rapports ou de notes sur l'avancement du travail, ou encore les réunions d'information avec divers groupes de l'organisation.

### **Phase 05 : Le plan d'action et sa mise en œuvre**

Une fois que l'analyse-diagnostic est faite il convient que le consultant propose un plan d'action à son client et si nécessaire l'accompagner dans sa mise en œuvre.

#### **1. Le plan d'action**

La continuité entre le diagnostic et le plan d'action est essentielle, un bon diagnostic étant la clé du succès, il faut s'être fait une image complète et bien nette du problème et de ses causes ainsi que des objectifs visés et les avoir analysés dans le détail, sans oublier les facteurs et les forces qui influencent le processus de changement.

Le client reçoit une description de la situation telle qu'elle se présentera une fois le nouveau projet mis en place. De plus, la planification des étapes et des mesures à prendre fera apparaître des difficultés et des besoins, ce qui permettra d'affiner la proposition. « Une proposition d'action efficace indique non seulement ce qu'il faut faire, mais également comment le faire : autrement dit, la proposition doit absolument comporter un plan de mise en œuvre »<sup>1</sup>.

#### **2. La mise en œuvre**

Toute mission vise en effet à mettre en œuvre des changements qui représentent de véritables améliorations du point de vue du client. Le consultant ne tient pas seulement à ce que ses propositions soient bien accueillies, il désire également qu'elles soient appliquées et donnent de bons résultats.

C'est le client, et non le consultant, qui prend toutes les décisions et veille à ce qu'elles soient appliquées, néanmoins la participation du consultant à la mise en œuvre est très importante et devrait être discutée lors de l'élaboration du projet de mission. Cependant il se peut que le client hésite à associer le consultant à la mise en œuvre pour des raisons financières.

#### **2.1. Planning et suivi**

Avant que la mise en œuvre ne commence, un programme de travail détaillé devrait être établi, et un ensemble de propositions concernant la mise en œuvre devrait figurer dans le plan d'action présenté au client.

---

<sup>1</sup>KUBR, (M), *Op.cit.*, P 215-230.

Lorsque la mise en œuvre est sur le point de commencer, le consultant vérifie que toutes les conditions sont bien remplies et que toutes les dispositions nécessaires ont été prises, « le consultant assisté du client, doit évaluer régulièrement et fréquemment les progrès de la mise en œuvre et une attention particulière sera accordée à son rythme et à ses conséquences les plus importantes »<sup>1</sup>.

### **3. Accompagner le changement**

« Le changement est au cœur de l'activité du consultant et constitue souvent le principal objectif de la mission, le consultant soit intervient après le changement, soit il est à l'origine du changement »<sup>2</sup>. Ces changements sont d'ordre organisationnel (relève de la technique), ou individuel concernant la psychologie des apprenants.

#### **3.1. Les acteurs du changement**

Parmi ces acteurs, certains seront très proactifs et favorables au changement, tandis que d'autres le freineront et feront en sorte que la situation actuelle dure. Il est conseillé d'établir une liste des acteurs concernés par le changement en précisant leur positionnement afin de pouvoir réagir face au comportement le moins constructif. Alors que le consultant est impliqué tout au long du projet, les autres acteurs du changement s'investiront différemment, les décideurs s'impliquent au début tandis que les opérationnels le font durant la phase de mise en œuvre.

#### **3.2. Le regard externe du consultant**

Le consultant est souvent appelé à intervenir pour ses qualités d'expert, mais aussi parce qu'il possède un regard externe, ses multiples expériences dans différents domaines font que ce que considère le client comme un changement profond n'est pour lui que la répétition de ce qu'il a déjà vu ailleurs. Le consultant peut s'appuyer et illustrer ses réflexions avec des exemples tirés d'expériences passées, qu'il adaptera en fonction du besoin du client.

### **Phase 06 : Conclusion de la mission**

Chaque mission se termine en générale par la rédaction d'un rapport où le consultant présente les résultats au demandeur, il va donc dresser une liste raisonnable de recommandations : ces mesures doivent être précises, clairement expliquées, et planifiées. « Le consultant doit appuyer son argumentation sur les résultats qui seront obtenus grâce à ces recommandations, le client est ensuite libre de prendre en compte ou non ces propositions »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> KUBR, (M), Op.cit., P 233-237.

<sup>2</sup> MARCOLINO, (P-M), Op.cit, P 366-373.

<sup>3</sup> *Idem*, P 414.

Si celle-ci sont acceptées, le consultant pourra considérer sa mission comme un succès, dans le cas contraire, le rejet des recommandations peut signifier que le consultant a fait des erreurs dans son analyse. Notons aussi, qu'au-delà de la seule acceptation des recommandations le consultant doit s'assurer que le client va vouloir les mettre en œuvre une fois qu'il ne sera plus là.

De tout ce qui précède, on peut donc conclure qu'une mission de conseil doit être organisée, planifiée et structurée, comme elle doit obéir à une logique précise. Toutefois, il arrive pour des raisons de temps et d'économies de faire l'impasse sur une ou plusieurs étapes, mais ce n'est jamais un bon calcul.

### **Conclusion**

L'activité de conseil constitue une opportunité pour chaque entreprise qui désire améliorer sa performance et faire face aux changements en faisant appel à des consultants interne ou externe. C'est pour cela que le marché du conseil est devenu de plus en plus un réel investissement mais aussi un véritable potentiel pour les consultants.

Le conseil est donc une prestation de service qui prend différentes formes selon les domaines d'intervention (stratégie, audit, ressource humaine, environnement etc.), comme il s'inscrit sur un marché caractérisé par une concurrence rude où les cabinets doivent utiliser des méthodes et outils diverses pour fidéliser leurs clients et assurer leur positionnement.

Lorsque la proposition d'intervention du consultant est retenue, sa mission consiste à recueillir des informations, faire des diagnostics, proposer des solutions aux problèmes identifiés, et accompagner le client dans la mise œuvre des recommandations.

### Introduction

Pour faire face aux évolutions de l'environnement, les entreprises font appel aux activités d'audit afin de bénéficier de leurs conseils et améliorer leurs fonctionnements. On distingue ainsi des missions de conseil exercé par des auditeurs internes afin d'apporter une assistance, formuler un avis ou pour des fin de formation.

Le conseil est également exercé en externe par des experts compétents qui disposent d'expériences dans divers domaines. Pour faire appel à ces professionnels on a recours à des cabinets d'audit et conseil spécialisé dont les Big four au niveau international qui se sont récemment implantés en Algérie.

Le terme audit requiert plusieurs sens on peut le qualifier à un expert comptable, un consultant externe ou un commissaire aux comptes, toutes ces professions répondent aux mêmes exigences et ont globalement les mêmes objectifs.

### Section 01 : Le conseil exercé par l'audit interne

Le conseil apparaît comme un prolongement naturel du contrôle. Les associations professionnelles des contrôleurs de gestion (DFCG) et des auditeurs internes (IFACI) recommandent, pour leurs membres, l'exercice de missions de conseil, cependant ce prolongement a ses limites. « Les scandales récents (Enron, Arthur Anderson), basés en particulier sur la confusion entre activités d'audit et activités de conseil réalisés par le même cabinet d'audit et pour la même entreprise, a provoqué une rupture avec des pratiques rentables longtemps considérées comme complémentaires »<sup>1</sup>.

#### 1.1. L'auditeur interne et le conseil

Le conseil apparaît comme un service qui accompagne la mission de base, et un prolongement qui permet de partager les savoirs et expériences. Si l'on revient à la définition normée de l'audit interne « l'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée »<sup>2</sup>, on s'apercevra que la mission de conseil y est clairement indiquée. Elle est souvent précisée par la charte d'audit qui en prévoit les possibilités et les limites.

---

<sup>1</sup> GRENIER, (C), BONNEBOUCHE, (J), *Op.cit*, P181.

<sup>2</sup> SCHICK, (P), *Mémento d'audit interne*, édition Dunod, Paris, 2007, P.05.

Les conseils formulés par les auditeurs sont destinés généralement aux managers qui, demandent aux responsables de les traduire en actions concrètes sur le terrain, « l'auditeur interne n'intervenant pas auprès des opérationnels pour mettre en œuvre le contrôle interne, et durant sa mission l'auditeur peut, dans certains cas donner directement des conseils aux audités sans passer par la direction générale »<sup>1</sup>.

### **1.2. Les types d'activités de conseil exercé par l'audit interne**

Les missions de conseils réalisées par la fonction d'audit interne dépendent des besoins de l'organisation et des ressources de l'audit interne, « ces activités peuvent viser par nature à formuler un avis, assurer une formation ou une assistance »<sup>2</sup>.

#### **1.2.1. Mission de conseil destinées à formuler un avis**

Afin de remédier aux changements tels que des pressions d'effectifs, la modification de processus opérationnels, l'audit interne peut intervenir et donner son avis sur l'efficacité et l'efficience de tels ou tels processus, recommander des améliorations ou participer à des projets d'assurance qualité à condition que cela soit demandé par l'entreprise. Parmi les missions de conseils destinées à émettre une opinion on trouve :

- Formuler un avis sur la conception d'un contrôle ;
- Accompagner l'élaboration des règles et procédures ;
- Participer à titre de consultant à des projets sensibles tels que le développement de système d'information ;
- Conseiller sur des activités de gestion des risques de l'organisation.

#### **1.2.2. Mission de conseils axée sur la formation**

Souvent, le management demande à l'audit interne de former les collaborateurs vu que celui-ci requiert des compétences dans divers domaines importants pour l'organisation. Pour ce faire l'audit organise des sessions de formation spécifique, fait des présentations thématiques à certaines personnes ou travail avec des membres de la direction générale. Parmi les missions de conseil axées à la formation on peut citer :

- Former à la gestion des risques et contrôle interne ;
- Repérer des bonnes pratiques à partir d'opération de benchmarking ;
- Tirer les enseignements d'un projet une fois achevé.

#### **1.2.3. Mission de conseil apportant une assistance**

A la demande, l'audit interne peut aller au delà de la formation, dans ce cas il remplit une mission d'assistance.

---

<sup>1</sup> GRENIER, (C), BONNEBOUCHE, (J), *Op.cit*, P 184.

<sup>2</sup> IFACI, *Manuel d'audit interne*, édition Eyrolles, Paris, 2015, P 660.

Pour cela la mission de l'auditeur ne se limite pas seulement à mettre à disposition ses savoirs mais il doit aussi participer davantage à l'activité concernée. Le rôle des auditeurs est donc de guider le management non seulement à travers l'analyse des écarts d'un processus mais aussi à travers les étapes à mettre en œuvre pour réduire ces écarts, ainsi les auditeurs doivent veiller à ne pas exercer des responsabilités managériales comme il est indiqué dans la Norme 2120.C3<sup>1</sup> : « Lorsque les auditeurs internes aident le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière »<sup>2</sup>. Parmi les missions de conseil qui visent à apporter une assistance on trouve :

- Faciliter le processus d'évaluation des risques de l'organisation ;
- Faciliter l'auto évaluation du contrôle interne par le management ;
- Faciliter les activités d'un groupe de travail chargé de reconsidérer les contrôles et procédures pour un domaine nouveau ;
- Aider à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne ou de gestion des risques.

Une mission de conseil est menée dans le but d'émettre un avis, de réaliser une formation ou de faciliter un processus et apporter une assistance. Par ailleurs se sont l'audit interne et le client qui s'arrangent en fonction des besoins du client, quel type de mission sera le plus approprié pour répondre au service demandé. Comme l'organisation ne peut pas réaliser toutes les missions de conseil potentielles, elle sélectionne la mission appropriée en fonction de l'importance du risque ou de l'opportunité, ces missions sont identifiées par différentes méthodes :

- Des missions sont proposées lors du processus d'évaluation des risques et si elles sont intégrées dans le plan annuel d'audit interne ;
- Des missions spécifiques sont demandées par le management ;
- Des conditions nouvelles ou qui évoluent justifient que l'audit interne y prête attention.

### **1.3. Le déroulement d'une mission de conseil en interne**

Contrairement aux missions destinées à formuler un avis, la nature et le périmètre des missions d'assistance et de formation sont très divers, ces types de missions ne suivent pas de processus général unique, les processus appliqués sont souvent adaptés à chaque mission. Pour cela nous avons choisi de présenter le déroulement d'une mission de conseil destinée à formuler un avis. Cette mission se réalise en trois phases : planification, réalisation et communication.

<sup>1</sup> La norme 2120.C3 : relative au management de risque

<sup>2</sup> IFACI, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Paris, 2013, P51.

### 1.3.1. Planification d'une mission de conseil

Lorsque la mission de conseil destinée à formuler un avis est décidée après la finalisation du plan d'audit, sa planification sera plus urgente et doit respecter des délais stricts, étant donné la rigidité du calendrier de ce type de mission.

#### ▪ Déterminer les objectifs et le périmètre de la mission

La mission de conseil destinée à formuler un avis commence donc une fois qu'elle est définie et programmée. Un membre de l'équipe d'audit doit discuter le périmètre et le niveau approprié de la mission avec le client ainsi que les objectifs attendus suivant la norme 2300, accomplissement de la mission indique que : « Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission »<sup>1</sup>. La réussite de cette mission dépend donc de la capacité de l'audit à comprendre les attentes de son client.

Comme pour toute mission d'audit, il est important de formaliser les objectifs au début de la mission sachant qu'ils peuvent évoluer au cours de la mission en fonction des informations recueillies. L'auditeur est également mené à établir un périmètre et un planning qui seront aussi modifiés au cours de la mission à mesure que les informations s'accumulent.

#### ▪ Obtenir du client la validation finale des objectifs et du périmètre de la mission

Comme indiqué dans la norme 2201.C1<sup>2</sup>, « Les auditeurs internes doivent conclure avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé »<sup>3</sup>. Le but de cette formalisation est d'éviter tout mal entendu dans le déroulement ultérieur de la mission. Il est également important de discuter avec le client des livrables nécessaires pour la réalisation de la mission.

#### ▪ Comprendre l'environnement de la mission et les processus opérationnels concernés

Il est essentiel que les auditeurs internes recueillent les informations nécessaires sur le domaine de l'organisation dans lequel la mission de conseil sera effectuée. Ainsi l'auditeur apporte de la valeur en se basant sur ces informations ce qui implique la compréhension optimale du domaine couvert par cette mission.

---

<sup>1</sup> IFACI, *Norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, P 197.

<sup>2</sup> La norme 2201.C1 : considération relative à la planification.

<sup>3</sup> IIA, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, Edition 2017, P 22. Disponible sur [www.theiina.org](http://www.theiina.org) publié le 31/05/2017 consulté le 23/10/2017.

- **Comprendre les risques concernés par la mission.**

Les auditeurs concernés par la mission de conseil doivent comprendre la nature des risques liés aux domaines couverts par la mission, ainsi lorsqu'ils formulent un avis sur la gestion des risques, ils doivent connaître la tolérance des risques à la fois du client et de l'organisation.

- **Comprendre les contrôles concernés par la mission.**

Lors de certaines missions de conseil destinées à formuler un avis il convient que l'auditeur comprenne les différents dispositifs de contrôle. Cette étape impose donc aux auditeurs d'utiliser leurs capacités de jugement pour décider de l'efficacité et la pertinence des dispositifs de contrôle par rapports aux objectifs de la mission. Une fois les contrôles sont bien appréhendés il est nécessaire de les associés aux risques correspondant.

- **Evaluer la conception des contrôles.**

Il peut être nécessaire d'évaluer la conception des contrôles définit précédemment si cette évaluation est pertinente à l'égard de la mission de conseil. Par exemple ; si l'auditeur recommande au client la suppression, la modification ou l'ajout d'un contrôle ; il est nécessaire de veiller que celui-ci soit plus pertinent et soit en mesure de ramener les risques correspondant à un niveau acceptable.

- **Déterminer l'approche retenue pour la mission.**

L'approche doit être déterminée de manière à permettre de réaliser les objectifs de la mission, et pour cela les auditeurs doivent définir la nature, le calendrier de collecte d'informations et l'étendue des preuves à recueillir ainsi que les procédures appropriés pour obtenir ces preuves.

- **Allouer les ressources nécessaires à la mission.**

Comme on l'a déjà indiqué les missions de conseil destiné à formuler un avis sont souvent urgentes, par conséquence si la mission demandée est accepter, il est nécessaire de choisir au plus vite des auditeurs expérimentés et qui disposent des compétences adéquates à la mission. La plus part du temps, les auditeurs internes chargés de réaliser ce type de mission possèdent l'expérience la plus fonctionnelle par rapport au domaine étudié. Pour cela, la norme 2230, ressource affecter à la mission recommande : «Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> IFACI, Op.cit, P192.

De plus la MPA 2230-1<sup>1</sup> précise : « Pour déterminer le caractère approprié et suffisant des ressources, les auditeurs internes considèrent les éléments suivants :

- Le nombre d'auditeurs internes et le niveau d'expérience de l'équipe d'audit ;
- Les connaissances, le savoir-faire et autres compétences des auditeurs internes pour leur affectation à chaque mission d'audit ;
- La disponibilité de ressources externes dans les cas où des connaissances ou des compétences supplémentaires sont requises ;
- Les besoins de formation des auditeurs internes pour chaque mission constituent un point de départ pour satisfaire le développement des connaissances nécessaires au niveau de l'audit interne»<sup>2</sup>.

### 1.3.2. Réalisation d'une mission de conseil

La réalisation de cette mission peut couvrir plusieurs formes, et elle s'appuie parfois sur la documentation fournie par le client de la mission. Malgré que les missions de conseil destinées à formuler un avis ne comportent pas toujours les mêmes étapes, elles peuvent inclure ces démarches qui peuvent être ou non applicable selon la nature de la mission:

- Compréhension des questions de management qui correspond au domaine examiné ;
- Recueil d'informations ;
- Procédures analytiques diverses ;
- Examen de déferents documents du service ou du département concerné, tels que les organigrammes, flux de processus et procédures ;
- Utilisation de techniques d'audit informatisées ;
- Compréhension des principaux risques ;
- Comprendre et déterminer les contrôles qui doivent être améliorés ;
- Evaluation de l'efficacité des contrôles en place.

Durant cette phase d'exécutions, l'auditeur interne effectuer les étapes suivantes :

- **Rassembler des preuves et les évaluer**

L'auditeur interne doit recueillir des preuves suffisantes et adéquates pour maintenir les objectifs de la mission. Ensuite, il passe à l'évaluation de ces preuves rassemblés et détermine aussi la nature de l'avis à rendre. A la fin il convient de présenter les procédures mises en œuvre, les preuves collectées et l'évaluation de ces preuves par écrit dans les papiers de travail.

---

<sup>1</sup> La modalité pratique d'application 2230-1 : désigne les ressources affectées à la mission

<sup>2</sup>IFACI, Op.cit, P 192.

### ▪ **Formuler un avis**

Après que l'auditeur a réuni ses épreuves et les a évalués, il formule l'avis qu'il doit apporter au client de la mission. Mais il est important qu'il veille à ce que cet avis soit pertinent pour les objectifs, compréhensible par le client, et qu'il puisse être suivi d'actions. Toutefois, il doit indiquer clairement au client que les améliorations souhaitées sont possibles donc l'avis lui-même constitue le résultat suprême souhaité par le client de la mission.

#### **1.3.3. Communication et suivi de la mission**

Les étapes de la communication des résultats d'une mission de conseil se présentent comme suit :

#### ▪ **Déterminer la nature et la forme des communications avec le client**

Suivant la nature de la mission et les attentes du client, la communication des résultats de cette mission peut être formelle ou informelle : elle peut faire l'objet, par exemple, d'une présentation, d'une note ou d'un courriel. Parfois, le management peut demander à l'audit interne d'exprimer un avis imprévu, par exemple, sur les avantages et inconvénients de l'internalisation ou de l'externalisation d'une fonction. À l'inverse, « un rapport formel peut être parfois souhaité dans le cas où l'audit interne peut être membre d'un comité ou d'une équipe-projet qui évalue un processus ou un produit, et son avis peut faire partie intégrante de la réussite de ce projet »<sup>1</sup>, afin que l'avis formulé soit adéquat et rendu en temps convenable.

#### ▪ **Examiner attentivement avec le client de la mission l'avis formulé**

Il convient d'examiner de près l'avis formulé par l'audit interne avec le client, afin de s'assurer :

- Qu'il est compris par celui-ci ;
- Qu'il répond aux objectifs de la mission de conseil ;
- Qu'il est pratique et qu'il peut être mis en œuvre avec un bon rapport coût-efficacité.

#### ▪ **Procéder à des communications intermédiaires et préliminaires**

Au cours de la mission, il convient de communiquer fréquemment avec le client en raison des particularités urgentes de celle-ci. Cette communication peut prendre plusieurs formes, elle s'effectue souvent oralement, par téléconférence ou échange de courriels. Elle est généralement liée à des dates et des points de décisions très importantes tout au long de la mission.

---

<sup>1</sup> IFACI, *Op.cit.*, 674.

De plus, à mesure que les détails de projet sont connus, ou que certains facteurs évoluent, les perspectives relatives aux prestations de conseil peuvent changer et doivent, donc, être communiquées.

- **Rédiger le rapport définitif de la mission**

Le rapport final de la mission peut varier par son format et son degré de formalisme qui dépendent de ce qui a été convenu avec le client de la mission. Ainsi, celui-ci peut demander un feu vert, oral avant la transformation d'un système ou lancement d'une décision importante. Cependant, l'audit interne peut être l'un des nombreux acteurs à intervenir dans ce type de décision avant que l'organisation ne lance le processus. Lorsqu'une surveillance ou un suivi sont nécessaires et convenus avec le client de la mission, le rapport final peut indiquer qu'une telle action sera mise en place.

- **Diffuser le rapport définitif de la mission**

Les résultats finaux obtenus lors de cette mission ne sont diffusés qu'au client de la mission auquel l'audit interne a fourni la prestation. Mais dans le cas où le rapport final incluant des activités d'assurance et de conseil, c'est généralement au client qu'il appartient d'élargir sa diffusion à d'autres parties.

- **Mettre en œuvre des procédures de surveillance et de suivi**

Dans la mission de conseil, dans le cas où le management peut demander un certain nombre de choses qui ne sollicitent pas le suivi sous une forme ou une autre, les procédures de surveillance et de suivi peuvent ne pas être indispensables. Par contre au moment de cloturer la mission de conseil, l'audit interne doit prévenir le management et convenir avec lui de toute procédure de surveillance ou de suivi qui doit être mise en œuvre dans le domaine couvert par la mission comme indiqué par la norme 2500.C1<sup>1</sup> indique : « l'audit interne doit surveiller la suite donnée aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> La norme 2500.C1 : surveillance des actions de progrès.

<sup>2</sup> IFACI, *Op.cit*, P 31.

### Section 02 : Le conseil exercé par l'audit externe

Les consultants ont une connaissance du monde extérieur à l'entreprise qui les fait bénéficier de compétences que n'ont pas toujours les auditeurs interne. Nous rappelons que « les fonctions de consultants externe sont souvent exercées par des cabinets d'audit qui dispose de spécialistes dans divers domaines. Toute fois la confusion entres auditeur externe et consultant externe n'a plus lieu d'être depuis que la législation a séparé les deux fonctions »<sup>1</sup>.

#### 2.1. Audit et conseil

Dans les années 1990, les grands cabinets de conseil en management étaient souvent des filiales de grands cabinets d'audit. Avant même l'affaire Enron<sup>2</sup>, un mouvement de séparation entre les activités de conseil et d'audit avait commencé pour des raisons financières du fait que « le conseil était devenu plus rentable que l'audit »<sup>3</sup>. Puis, en 2001, l'affaire "Enron" a eu de fortes implications sur l'activité du conseil.

Le cabinet d'audit et de conseil Arthur Andersen<sup>4</sup> a été condamné pour avoir manipulé les comptes et dissimulé des informations au profit de son client Enron. Ce scandale illustrant le conflit d'intérêt entre l'audit et le conseil provoque l'instauration de lois obligeant à une séparation complète de ces deux activités.

Les "Big Four" de l'audit (Ernst & Young, Deloitte, KPMG, Price Waterhouse Coopers) ont donc, soit vendu leurs activités de conseil, soit ce sont concentré sur l'audit. Mais aujourd'hui ils créent de nouvelles structures qui leur permettent de revenir légalement sur le marché du conseil auprès d'entreprises qui ne sont pas clientes de leur activité d'audit, et ces structures occupent désormais une place importante sur le marché du conseil.

Toutefois « les "Big Four" mettent en avant des équipes pluridisciplinaires, à la différence des cabinets de conseil pur qui privilégient une approche de spécialistes. Ils bénéficient également de la force de leur réseau international. Ce retour des auditeurs sur le marché du conseil crée donc une forte concurrence avec les cabinets de management traditionnels »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> RENARD, (J), *théorie et pratiques de l'audit interne*, éd. Eyrolles, Paris, 2013, P 76.

<sup>2</sup>L'affaire ENRON : l'entreprise Enron gonflait artificiellement ses profits tout en masquant ses déficits en utilisant une multitude de société écrans et en falsifiant ses comptes, le but était de gonfler la valeur boursière, cette affaire est le procès qui s'en suivit sont hautement instructifs. Ils sont à l'origine de nouvelles lois et règles comptables afin de mieux encadrer dirigeant et audit et d'assurer une meilleure transparence des comptes

<sup>3</sup> GRENIER, (C), BONNEBOUCHE, (J), *Op.cit*, P 187.

<sup>4</sup> Andersen était une société spécialisé dans l'audit et le conseil. Elle a était accusée, d'être impliquée, dans plusieurs affaires de fraudes comptables.

<sup>5</sup>GUALBERT, (B), *Le conseil en management francilien, un secteur dynamique et en constante évolution*, in revue CROCIS, N° 31, Paris, 2009, P25.

### 2.2. Le conseil pratiqué par l'expert comptable

«Comme tout professionnel responsable, l'expert comptable doit analyser les situations et en tirer les conséquences. Il est soumis à une obligation particulière d'information et de conseil auprès de son client »<sup>1</sup>, l'expert comptable doit donc attirer l'attention, avertir, aviser, préconiser une solution, signaler une opportunité qui, si elle ne l'était pas entrainerait une perte pour son client.

L'expert comptable peut aussi apporter un conseil autour de produits formalisés, La formalisation permet de ne pas oublier ou ne pas refaire; elle sert à rendre opérationnel, à améliorer et à offrir ses conseils à moindre coût ; mais la seule édition d'un document ne constitue pas une véritable prestation de conseil, un contact est nécessaire pour qu'il y ait véritablement conseil.

Pour cela l'expert comptable doit être à l'écoute afin de pouvoir déceler les problèmes que son client n'est pas capable de percevoir, et qui nécessite une assistance. Il peut donc proposer une prestation de conseil que le client est libre d'accepter ou non.

### 2.3. Le conseil pratiqué par le commissaire aux comptes

« Face au management, les auditeurs légaux sont dans une position relativement délicate : par exemple, dans l'exercice de ses missions le commissaire aux comptes est limité par des règles de non immixtion dans la gestion et l'indépendance puisqu'il ne peut pas conseiller la mise en place d'un système, le mettre en place puis auditer ce dernier. Leurs statut leur confère un rôle de censeur mais la pratique professionnelle les conduit souvent à proposer une aide et un conseil au mangement pour la maitrise de l'entreprise »<sup>2</sup>.

On comprend, donc, que le commissaire aux comptes fait aussi du conseil à travers les missions d'audit légal qu'il exerce, mais le conseil apparait beaucoup plus lors de la réalisation des missions d'audit contractuelle.

- **L'audit contractuel :** « Les audits contractuels sont généralement réalisés par les mêmes cabinets de commissariat aux comptes. Ils constituent des missions effectués à la demande d'un client et non en application de contraintes légales »<sup>3</sup>.

L'objectif des missions d'audit contractuel est d'émettre une opinion sur l'information financière d'une entreprise dans une optique qui n'est pas la certification des comptes mais la présentation à des tiers, avec une approche méthodologique rigoureuse.

---

<sup>1</sup> LIEGEOIS, (G), *Les conseils aux entreprises*, édition Economica, Paris 1999, P 49.

<sup>2</sup> THIERY-DUBUISSON, (S), « *L'audit* », édition la découverte, Paris, 2004, P 107.

<sup>3</sup> SILLERO, (A), *Audit et révision légale*, édition ESKA, 2000, P 13-14.

De telles missions peuvent être conduites pour diagnostiquer et apprécier des processus et des informations, optimiser la performance de l'organisation. L'audit contractuel n'est pas imposé par la loi mais permet de valider les informations comptables et financières :

- L'intervention à lieu dans un cadre contractuel défini librement entre le Commissaire aux Comptes et son client, dans le cadre d'une lettre de mission ;
- La mission d'audit contractuel peut aussi être proposée par un Commissaire aux Comptes à un client pour lequel il intervient dans le cadre d'un audit légal, dans le cadre d'une mission distincte ;
- Le Commissaire aux Comptes, bien qu'il ne soit plus dans le cadre de l'audit légal, est tenu au respect des normes de travail de la profession et de son Code de déontologie.

### 2.4. Les différents cabinets d'audit et conseil internationaux

On distingue les Big four de l'audit et les big du conseil en stratégie : les MBB qui domine le marché mondial<sup>1</sup>.

#### 2.4.1 Les Big Four

Les Big four sont « les quatre géants de l'audit, de l'expertise comptable et du conseil. Ces cabinets d'origine américaine sont les quatre premières sociétés mondiales d'audit et de conseil, par effectif et chiffre d'affaires »<sup>2</sup>, qui se présente comme suit :

- **DELOITTE** : Deloitte est le leader mondial dans son domaine, c'est le plus grand cabinet d'audit dans le monde et depuis 2009, le premier cabinet d'audit en France. Il est le plus ancien des « big four ». Historiquement, le cabinet Deloitte est issu du rapprochement en 1989 de deux grands cabinets : Deloitte Haskins & Sells et Touche Ross international. Aujourd'hui, il réalise 36,8 milliards de dollars de chiffre d'affaire avec 244 000 employés présents dans plus de 150 pays. Deloitte est décomposé en de nombreuses entités indépendantes à travers le monde, qui collaborent pour assurer des services en audit, en conseil, en conseil financier, en management du risque et en expertise fiscale. Chacune des entités ne propose pas tous les services.
- **PRICEWATERHOUSECOOPERS** : PwC réalise des missions d'audit, d'expertise comptable et des missions de conseil qu'il considère comme créatrices de valeur. Son approche est sectorielle. Le réseau PwC est présent à travers 158 pays et plus de 223 000 collaborateurs dans le monde.

---

<sup>1</sup> Le chiffre d'affaire et le nombre d'effectif des cabinets selon les statistiques disponible sur:

<http://florianclerc.com/consulting/visitor/report/html/>, *Panorama des cabinets de conseils*, (publié le 03 avril 2017 consulté le 20 octobre 2017)

<sup>2</sup> STERNE, (P), TUTOY, (P), *Op.cit*, P 75.

En France, PwC rassemble 4 500 personnes dans ses 25 bureaux. Historiquement, PricewaterhouseCoopers est né en 1998 des fusions successives des acteurs anglo-saxons historiques de ce secteur (Pricewaterhouse et Coopers and Lybrand). En termes de chiffre d'affaire il se classe en deuxième position après Deloitte avec 35,9 milliards de dollars.

- **ERNST&YOUNG** : Les activités d'Ernst and Young sont l'audit, le conseil en performance financière, performance opérationnelle et stratégie, l'expertise en droit et en fiscalité du travail et des affaires et l'accompagnement des entreprises dans leurs transactions. Historiquement, la firme telle qu'elle existe aujourd'hui est le résultat d'une série de fusions entre d'anciennes organisations. La plus ancienne d'entre elles (Harding & Pullein) a été fondée en 1849 au Royaume-Uni. Aujourd'hui Ernst réalise 29,6 milliards de chiffre d'affaire avec 231 000 employés.
- **KPMG** : Membre du réseau KPMG international est le premier groupe français de services pluridisciplinaires (audit, expertise comptable et conseil). Il emploie 8 500 salariés dans 217 implantations, au service des sociétés cotées et groupes internationaux, des PME, des groupes familiaux, de l'économie sociale et solidaire et du Secteur public (Etat-Territoires-Santé). KPMG en France compte plus de 70 000 clients. Historiquement, KPMG est issu de la société Fiduciaire de France créée à Grenoble en 1922. Aujourd'hui, à travers le monde, KPMG réalise 25,4 milliards de chiffre d'affaire avec 189 000 employés.

### 2.4.2 Les MBB

MBB est l'acronyme qui désigne les trois cabinets de conseil en stratégie les plus prestigieux : McKinsey, the Boston Consulting group et Bain.

- **MCKINSEY** : McKinsey a été fondé en 1926 à Chicago par James Oscar McKinsey, professeur renommé de l'Université de Chicago. La figure emblématique du cabinet est Marvin Bower considéré comme le principal responsable du succès du cabinet. Aujourd'hui, McKinsey est la société de conseil la plus connue, la plus prestigieuse, la plus chère et qui rémunère le mieux ses consultants. Elle réalise 7 milliards de dollars de chiffre d'affaire avec 17 000 employés dont 9000 consultants. Elle réalise un travail qui est réputé pour être extrêmement soigné, fait sur-mesure pour chacun de ses clients, en utilisant des méthodes qui lui sont propres appelées « McKinsey way ».

Le système de carrière chez McKinsey repose sur le Up or Out, dans lequel un employé non promu quitte l'entreprise. En effet, ce système interdit la stagnation et favorise une rivalité forte au sein des équipes. Il fait partie des meilleurs employeurs dans son domaine pour la qualité des conditions de travail qu'il offre à ses collaborateurs.

- **BOSTON CONSULTING GROUP** : The Boston Consulting Group a été fondé en 1963 par Bruce D. Henderson, diplômé de Vanderbilt et de Harvard Business School, ayant commencé le conseil chez Arthur D. Little. Aujourd'hui le cabinet possède 71 bureaux dans plus de 40 pays à travers le monde et réalise un chiffre d'affaire de 3,7 milliards de dollars de chiffre d'affaires avec 7 000 employés dont 4 400 consultants. Ce cabinet est particulièrement reconnu pour ses prestations dans le domaine de la finance. Il réalise 30 % de son chiffre d'affaire dans le secteur bancaire. Le BCG est réputé pour ses nombreux outils innovants comme la matrice BCG, le learning curve<sup>1</sup>, le scenario planning<sup>2</sup>.
- **BAIN & COMPANY** : Bain & Company a été fondé en 1973 à Boston aux Etats-Unis par d'anciens consultants du Boston Consulting Group dont Bill Bain. Aujourd'hui, il réalise 2 milliards de dollars de chiffre d'affaire avec 5500 employés répartis dans plus de 30 pays à travers le monde. Bain met en avant ses collaborateurs comme étant son meilleur atout, il met ainsi tout en œuvre pour former et avantager les consultants. De plus, Bain revendiquant une approche généraliste, ses consultants sont staffés sur tout type de missions, dans tous les secteurs, ce qui est très enrichissant pour eux. Le cabinet a aussi organisé un programme de transfert inter-bureaux qui permet aux consultants de travailler aux quatre coins du monde. Ce cabinet est connu pour ses approches méthodiques innovantes qui sont très analytiques (answer first<sup>3</sup>, MECE<sup>4</sup>,...)

### 2.5 Les cabinets d'audit et conseil au niveau national

L'Algérie a déployé des efforts importants pour mettre en avant son système comptable ainsi que l'organisation de la profession d'audit. Ceci est l'objet de plusieurs lois instaurées depuis l'indépendance, qui ont pour but de s'harmoniser aux référentiels internationaux, en outre les réformes économiques relatives à la promotion de l'investissement direct étranger ont incité les sociétés multinationales d'audit de s'installer au pays afin d'accompagner leurs clients multinationaux.

---

<sup>1</sup> Courbe d'apprentissage est une représentation graphique de l'augmentation de l'apprentissage avec l'expérience. Elle décrit notamment la relation entre la production cumulée d'une entreprise et les quantités de facteurs nécessaires pour produire chaque unité.

<sup>2</sup> La méthode des scénarios : est un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations.

<sup>3</sup> C'est une technique qui consiste à « répondre d'abord » avant de vérifier ce que l'on avance, le consultant apporte une solution au problème avant même de commencer sa mission. Elle permet de structurer toute l'approche du problème posé au consultant : une fois la solution avancée.

<sup>4</sup> MECE: Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive. Ce système préconise qu'à chaque étape de la segmentation d'un problème, l'ensemble des éléments doivent représenter toutes les facettes du problème (collectively exhaustive), tout en gardant les éléments parfaitement indépendants les uns des autres (mutually exclusive)

### 2.5.1 L'implantation des cabinets d'audit internationaux en Algérie

Après avoir abordé les différentes catégories des cabinets d'audit internationaux, nous mettons un aperçu sur les premiers cabinets étrangers implanté en Algérie. Le premier cabinet qui a pris l'initiative c'est le cabinet ANDERSEN à l'an 2000 par le biais d'un partenariat avec un cabinet local reconnu, l'implantation de ce big n'a duré que deux ans avant leur démantèlement en 2002, ensuite l'implantation d'une filiale pour le cabinet KPMG dénommé KPMG Algérie SPA en 2002 avec l'association d'un expert comptable local, une déferlante a envahi le pays à partir de 2007 : Deloitte, Bernard Krief Consultants, Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers officient à Alger. En ayant pour cible le chantier des privatisations.

L'expérience de ces cabinets étrangers est récente mais ceci n'empêchait pas d'y développer leurs performances au pays ce qui explique l'ouverture du deuxième bureau du cabinet KPMG à Oran, « les Big ont choisi de créer leurs propres bureaux, par la suite les cabinets locaux destinés à ces Big pour qu'ils fassent parti de leurs réseaux, par ailleurs les autres cabinets internationaux ont pénétrés l'Algérie à travers les modes de regroupement avec les cabinets locaux »<sup>1</sup>.

Les sociétés multinationales persistent le cœur d'activité de ces cabinets, ces sociétés sont devenu de plus en plus nombreuses en conséquence de l'attractivité du marché Algérien ainsi les efforts déployer par les organismes publics compétents de la promotion de l'investissement directe à l'étranger (IDE)<sup>2</sup>.

### 2.5.2 Les cabinets d'audit et conseil Algériens

- **Grant Thornto Algérie** : est le membre Algérien de Grant Thornton International. Il se place parmi les leaders des cabinets d'audit et de conseil en Algérie, en se positionnant sur quatre métiers principaux : Audit, Consulting, Outsourcing et Conseil Juridique, Fiscal et Social. Les membres de Grant Thornton International constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans, financier, juridique et managérial.
- **Le Cabinet-conseil STRATEGIKA Consulting** : Basé à Annaba, le Cabinet-conseil STRATEGIKA Consulting est une synergie de compétences qui converge vers un seul objectif ; Celui de concevoir et de mettre en place une expertise et des solutions poussées parfaitement adaptées aux nouveaux défis des opérateurs, entrepreneurs et investisseurs

<sup>1</sup> P.Chrouati (Kheireddine), *L'implantation des cabinets d'audit internationaux en Algérie*, in revue d'économie et de développement humain, N° 12, Université de Blida 2, décembre 2015, P 442.

<sup>2</sup> Egalement appelé Investissements Directs Internationaux (IDI), c'est un mouvement international de capitaux réalisés pour créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger ou pour exercer le contrôle ou une influence significative sur la gestion d'une entreprise étrangère.

privés et publics, exerçants dans divers domaines partout en Algérie et à l'étranger, grâce à une équipe de collaborateurs hautement qualifiés et à la contribution de partenaires et de réseaux triés sur le volet. Il contribue à donner une valeur ajoutée à l'entreprise en développant des relations fondées sur la confiance et une vision à long terme qui permet de soutenir efficacement la prise de décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

- **Le cabinet Mazars Hadj Ali :** est reconnu en Algérie comme faisant partie des leaders des sociétés d'audit, d'expertise comptable, de fiscalité et de conseil aux entreprises, accompagnant aussi bien les grands groupes que les PME et les particuliers. Suite au rapprochement entre Mazars<sup>1</sup> et Hadj Ali en décembre 2009, Mazars est présente dans 77 pays et fédère plus de 17000 professionnels à travers le monde.

Par ailleurs, Mazars Hadj Ali en Algérie se démarque grâce à la qualité des services fournis auprès de ses clients algériens et internationaux, et ce par une approche personnalisée, une vision à long terme, ainsi qu'une longue expérience en Algérie et une spécialisation dans les secteurs de la banque/assurance et de l'énergie. Mazars Hadj Ali attache enfin une attention toute particulière à la qualité de travail de ses collaborateurs, car c'est en offrant un environnement de travail stimulant et harmonieux que l'organisation et ses membres font preuve de réactivité, d'efficacité et d'excellence auprès de ses clients<sup>2</sup>.

- **BDO ALGERIE :** à été créée en novembre 2010, le cabinet existe depuis 1969, avec son équipe pluridisciplinaire de plus de trente collaborateurs, ses activités sont l'expertise comptable, l'audit, le conseil, en passant par la formation. BDO Algérie est un cabinet qui fonde sa démarche sur la culture de la différence en restant fidèle à son métier, et qui ambitionne d'être parmi les meilleurs cabinets en matière d'expertise, d'audit et de conseil en Algérie<sup>3</sup>. Parmi les domaines d'activités de BDO Algérie on trouve :
  - Conseils aux entreprises ;
  - Cabinets conseils, études et assistance en investissement ;
  - Bureaux d'études et de conseils en informatique (consulting)
  - Conseils juridiques ;
  - Commissaires aux comptes.

---

<sup>1</sup>Mazars : est une entreprise internationale d'origine française spécialisée dans l'audit, l'expertise comptable, la fiscalité et le conseil aux entreprises. Autrefois connu sous le nom de *Mazars et Guérard*, il porte depuis 1999 le seul nom *Mazars*. Mazars est né de la fusion des cabinets Robert Mazars et Guérard en 1995.

<sup>2</sup>Selon les informations disponibles sur <http://fre.mazars.dz/>, (publié le 05/10/2013 consulté le 16/10/2017).

<sup>3</sup>Pour plus de détail voir le site <http://www.bdo.dz/>, (publié le 03 avril 2017 consulté le 16/10/2017).

### Section 03 : La démarche d'audit aboutissant au conseil

Toute démarche d'audit que se soit un audit légale, contractuelle ou de certification abouti à la proposition de recommandation et donc à donner des conseils à l'audit. Dans notre travail de recherche nous avons choisi de présenter notre démarche d'audit en s'appuyant sur la norme ISO 19011 : lignes directrice pour l'audit des systèmes de management<sup>1</sup>.

#### 3.1. La réalisation d'un audit des systèmes de management

Avant le déclenchement de l'audit il est nécessaire de définir les objectifs, le champ, les critères d'audit ainsi que la constitution de l'équipe d'audit et la nomination du responsable de cette équipe.

##### 3.1.1. Définition des objectifs, du champ et des critères de l'audit

Il convient que chaque audit soit documenté en ce qui concerne ses objectifs, son champ et ses critères.

**Les objectifs d'audit** définissent ce qui est attendu de l'audit. Ces objectifs peuvent comprendre ce qui suit:

- La détermination du degré de conformité de tout ou partie du système de management de l'audit aux critères d'audit ;
- L'évaluation de l'aptitude du système de management à assurer la conformité aux exigences légales, réglementaires et contractuelles ;
- L'évaluation de l'efficacité du système de management à satisfaire ces objectifs spécifiés ;
- L'identification des domaines permettant une amélioration du système de management.

**Le champ de l'audit** comprend des facteurs tels que les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus à auditer ainsi que la durée de l'audit.

**Les critères d'audit** sont utilisés comme référence vis-à-vis de laquelle la conformité est déterminée et peuvent comprendre des politiques, procédures, normes, lois et réglementations, des exigences relatives au système de management, des exigences contractuelles ou des codes de bonnes pratiques sectoriels.

##### 3.1.2. Choix des membres de l'équipe d'audit

Il convient que le responsable du management du programme d'audit nomme les membres de l'équipe d'audit, y compris le responsable d'équipe et tous les experts techniques requis pour l'audit concerné.

---

<sup>1</sup> La démarche d'audit des systèmes de management Extraite de la norme ISO 19011 Edition 2011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.

Il convient de constituer une équipe d'audit en tenant compte des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit individuel établi dans le cadre du champ défini. Lorsqu'il n'y a qu'un auditeur, il convient qu'il remplisse toutes les fonctions d'un responsable d'équipe d'audit.

Lors de la détermination de la taille et de la composition de l'équipe d'audit, il convient de tenir compte des éléments suivants :

- La compétence globale de l'équipe d'audit pour atteindre les objectifs de l'audit compte tenu du champ et des critères de ce dernier ;
- La complexité de l'audit le fait que l'audit soit un audit combiné ou conjoint ;
- Les méthodes d'audit effectivement choisies ;
- Les exigences légales et contractuelles, ainsi que les autres exigences auxquelles l'organisme doit satisfaire ;
- La nécessité d'assurer l'indépendance de l'équipe d'audit par rapport aux activités à auditer et d'éviter les conflits d'intérêt ;
- La capacité des membres de l'équipe d'audit à avoir des échanges efficaces avec les représentants de l'audité et à collaborer entre eux ;
- La langue de l'audit et les caractéristiques du contexte culturel et social spécifique à l'audité. Les propres aptitudes de l'auditeur ou l'aide d'un expert technique peuvent permettre de répondre à ces points.

Lorsque toutes les compétences nécessaires ne sont pas réunies par les auditeurs de l'équipe d'audit, il convient d'y joindre des experts techniques ayant des compétences complémentaires. Il convient que les experts techniques agissent sous la direction d'un auditeur sans pour autant agir comme des auditeurs.

Les auditeurs en formation peuvent être incorporés à l'équipe d'audit, mais il convient qu'ils participent sous la direction et les directives d'un auditeur.

### **3.1.3. Nomination du responsable de l'équipe d'audit**

Il convient que la personne responsable du management du programme d'audit nomme le responsable de l'équipe d'audit pour chaque audit.

Il convient de procéder à l'attribution dans un délai suffisant avant la date prévue de l'audit afin d'assurer la planification de ce dernier.

### **3.2. Déclenchement de l'audit**

Une fois l'audit déclenché la responsabilité de la réalisation de l'audit incombe au responsable de l'équipe d'audit désigné, jusqu'à l'achèvement de l'audit.

### **3.2.1. Établissement du premier contact avec l'audit**

Le premier contact concernant l'audit avec l'audité peut être formel ou informel et il est généralement effectué par le responsable de l'équipe d'audit. L'objectif du premier contact est :

- D'établir les circuits de communication avec le représentant de l'audité,
- De confirmer la légitimité de la réalisation de l'audit ;
- De fournir les informations sur les objectifs, le champ et les méthodes de l'audit, ainsi que la composition de l'équipe d'audit, y compris les experts ;
- De demander l'accès aux documents et enregistrements pertinents pour les besoins de la planification ;
- De déterminer les exigences légales et contractuelles applicables, ainsi que les autres exigences appropriées aux activités et produits de l'audité ;
- De confirmer l'accord obtenu de l'audité concernant l'étendue de la diffusion et le traitement des informations confidentielles ;
- De prendre les dispositions pour l'audit, y compris la programmation des dates
- De déterminer les exigences éventuelles d'accès spécifiques au site, de sûreté, de santé et de sécurité ;
- De se mettre d'accord sur la présence d'observateurs et le besoin de guides pour l'équipe d'audit ;
- De déterminer les domaines d'intérêt ou préoccupations de l'audité par rapport à l'audit spécifique.

### **3.2.2. Détermination de la faisabilité de l'audit**

Il convient de déterminer la faisabilité de l'audit pour s'assurer de la confiance raisonnable dans le fait que les objectifs d'audit peuvent être atteints.

Il est recommandé que la faisabilité de l'audit soit examinée en tenant compte de facteurs tels que l'existence :

- D'informations suffisantes et appropriées pour la planification et la réalisation de l'audit ;
- D'une coopération adéquate de la part de l'audité,
- Des ressources et du temps nécessaires pour réaliser l'audit.

Lorsque l'audit n'est pas faisable, il convient qu'une contre-proposition soit faite au commanditaire de l'audit en concertation avec l'audité.

### **3.3. Préparation des activités d'audit**

La préparation des activités d'audit est une étape indispensable et primordiale sur quoi repose toute la suite des activités d'audit.

#### **3.3.1. Réalisation d'une revue de documents dans la préparation de l'audit**

Il convient de passer en revue de la documentation du système de management pertinent de l'audit afin :

- De recueillir les informations nécessaires à la préparation des activités d'audit et des documents de travail applicables ;
- D'obtenir une vue générale de l'étendue de la documentation du système afin de détecter les lacunes potentielles.

Il convient que la documentation comprenne, le cas échéant, des documents et enregistrements du système de management, ainsi que des rapports d'audit précédents s'il y a lieu.

#### **3.3.2. Préparation du plan d'audit**

Il convient que le responsable de l'équipe d'audit prépare un plan d'audit sur la base des informations contenue dans le programme d'audit et de la documentation fourni par l'audit.

Il convient que le plan d'audit tienne compte de l'effet des activités de l'audit sur les processus de l'audit et serve de base d'accord entre le client de l'audit, l'équipe d'audit et l'audit en ce qui concerne la réalisation de l'audit.

Il convient d'adapter le degré de détail du plan d'audit au champ et à la complexité de l'audit, ainsi qu'à l'effet d'incertitude sur la réalisation des objectifs de ce dernier. Lors de la préparation du plan d'audit, il convient que le responsable de l'équipe d'audit soit informé :

- Des techniques d'échantillonnage appropriées ;
- De la composition de l'équipe d'audit et de sa compétence collective, et
- Des risques pour l'organisme créent par l'audit.

Il convient que le plan d'audit soit suffisamment flexible pour permettre des modifications, qui peuvent être nécessaires à mesure que se déroulent les activités d'audit.

Il convient que le plan d'audit couvre les éléments suivants :

- Mes objectifs d'audit ;
- Les critères d'audit et tous documents de référence ;
- Le champ de l'audit, y compris l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles et des processus à auditer ;
- Les dates et les lieux où seront menées les activités d'audit sur site ;

- L'horaire et la durée prévus des activités d'audit sur site, y compris les réunions avec la direction de l'audité et les réunions de l'équipe d'audit ;
- Les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit et des accompagnateurs ;
- La mise à disposition des ressources appropriées pour les domaines critiques de l'audit.

Il convient que le plan d'audit couvre également, si nécessaire, les éléments suivants :

- L'identification du représentant de l'audité pour l'audit ;
- La langue de travail et de rapport de l'audit lorsque ce n'est pas celle de l'auditeur et/ou de l'audité ;
- Les rubriques du rapport d'audit ;
- La logistique et les moyens de communications, y compris les dispositions spécifique pour les sites à audité ;
- Les mesures spécifiques à prendre pour traiter les l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs d'audit ;
- Les questions relatives à la confidentialité et à la sureté des informations ;
- Les actions de suivi éventuelles à partir d'un audit précédent ;
- Les activités de suivi éventuelles par rapport à l'audit planifié ;
- La coordination avec d'autres activités d'audit, dans le cas d'un audit conjoint.

Le plan d'audit peut être passé en revue et accepté par le commanditaire de l'audit. Il convient par ailleurs de le présenté à l'audité. Il convient de résoudre toute objection, soulevée par l'audité, entre le responsable de l'équipe d'audit, l'audité et le client de l'audit.

### **3.3.3. Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit**

Il convient que le responsable de l'équipe d'audit, en concertation avec l'équipe d'audit, attribue à chaque membre de l'équipe la responsabilité d'auditer des processus, fonctions, sites, domaines ou activités spécifiques. Il convient que cette répartition des tâches tienne compte de l'indépendance et de la compétence des auditeurs, de l'utilisation efficace des ressources, ainsi que des divers rôles et responsabilités des auditeurs, des auditeurs en formation et des experts techniques.

### **3.3.4. Préparation des documents de travail**

Il convient que les membres de l'équipe d'audit recueille et passent en revue les informations pertinentes relatives à leurs tâches d'audit et préparent en tant que de besoin les documents de travail servant de références et d'enregistrements de preuves d'audit. De tels documents de travail peuvent comprendre :

- Des listes types ;
- Des plans d'échantillonnage pour audit ;

- Des formulaires d'enregistrement des informations, par exemple des preuves pertinentes, des constatations d'audit, et des enregistrements de réunions.

Il est convenu que l'utilisation de listes types et de formulaires ne limite pas l'étendue des activités d'audit qui peuvent évoluer au vu des informations recueillies au cours de l'audit.

### **3.4. Réalisation des activités d'audit sur site**

Elle comporte en générale : la conduite de la réunion d'ouverture, la communication pendant l'audit, les rôles et responsabilités des guides et observateurs, le recueil d'information, les constats d'audit, la préparation des conclusions d'audit et la réunion de clôture.

#### **3.4.1. Conduite de la réunion d'ouverture**

Il convient de tenir une réunion d'ouverture avec la direction de l'audité ou, le cas échéant, avec les personnes responsables des fonctions ou des processus à auditer. Il convient que la réunion prévoie une séance de questions. La réunion d'ouverture a pour objet :

- De confirmer l'accord de toutes les parties (par exemple l'audité, l'équipe d'audit) ;
- De présenter l'équipe d'audit ;
- De s'assurer que toutes les activités planifiées peuvent être réalisées

Dans d'autres situations d'audit, la réunion peut être formelle et il convient dans ce cas de conserver les enregistrements de présence. Il convient que le responsable de l'équipe d'audit préside la réunion et que les sujets suivants soient évoqués, selon le cas :

- La présentation des participants, y compris les observateurs et les guides, et une description succincte de leurs rôles ;
- La confirmation des objectifs, du champ et des critères de l'audit ;
- La confirmation avec l'audité du plan d'audit et des autres dispositions nécessaires, telles que la date et l'heure de la réunion de clôture, toutes les réunions intermédiaires entre l'équipe d'audit et la direction de l'audité, ainsi que tout changement de dernière minute ;
- La confirmation des circuits de communication formels entre l'équipe d'audit et l'audité ;
- La confirmation du fait que pendant l'audit, l'audité sera informé de l'avancement de ce dernier ;
- La confirmation de la disponibilité des ressources et de la logistique nécessaire à l'équipe d'audit ;
- Les informations concernant la méthode de compte rendu des constatations d'audit ;
- Les informations sur les conditions dans lesquelles il peut être mis fin à l'audit ;
- Les informations sur la réunion de clôture, et sur la manière de traiter les constatations éventuelles au cours de l'audit ;

- Les informations sur tout système de retour d'information de l'audit sur les constatations ou les conclusions de l'audit, y compris les réclamations ou les recours.

### **3.4.2. Réalisation de la revue des documents au cours de l'audit**

Il convient de passer en revue la documentation pertinente de l'audit afin de

- Déterminer la conformité du système, sur la base de la documentation disponible, aux critères d'audit, et de
- Recueillir les informations nécessaires au soutien des activités d'audit.

La revue peut être combinée aux autres activités d'audit et peut se poursuivre tout au long de l'audit, si cela ne porte pas préjudice à l'efficacité de l'audit.

### **3.4.3. Communication pendant l'audit**

Il peut être nécessaire de définir des dispositions formelles pour la communication pendant l'audit au sein de l'équipe d'audit et avec l'audit, avec le client et éventuellement avec les organismes externes (par exemple autorité de réglementation) pendant l'audit, notamment lorsque des exigences légales requièrent de fournir des rapports obligatoires relatifs aux non-conformités.

Il convient que l'équipe d'audit fasse régulièrement le point pour échanger des informations, évaluer l'avancement de l'audit et répartir à nouveau les tâches entre les membres de l'équipe d'audit si nécessaire.

Pendant l'audit, il convient que le responsable de l'équipe d'audit informe régulièrement l'audit et, le cas échéant, le client de l'audit, de l'avancement de l'audit et de toute difficulté. Il est convenu d'informer immédiatement l'audit et, le cas échéant, le client de l'audit, de toute preuve constatée au cours de l'audit qui laisse supposer un risque immédiat ou significatif.

Il convient que tout problème concernant une question en dehors du champ de l'audit est généralement noté et communiqué au responsable de l'équipe d'audit, pour en faire éventuellement part au commanditaire de l'audit et à l'audit.

Lorsque les preuves d'audit disponibles indiquent que les objectifs d'audit sont irréalisables, il convient que le responsable de l'équipe d'audit en rapporte les raisons au client de l'audit et à l'audit pour déterminer les actions appropriées. Ces actions peuvent comprendre la reconfirmation ou la modification du plan d'audit, la modification des objectifs ou du champ de l'audit ou l'arrêt de l'audit.

### **3.4.4. Rôles et responsabilités des guides et des observateurs**

Des guides et des observateurs n'exercent aucune influence ou ingérence dans la façon dont est réalisé l'audit.

Il convient que les guides sont nommés par l'audité, assistent l'équipe d'audit et agissent à la demande du responsable de l'équipe d'audit. Il convient que leurs responsabilités peuvent inclure ce qui suit:

- Etablir des contacts et organiser des entretiens ;
- Préparer des visites dans des lieux ou sites particuliers de l'audité ;
- S'assurer que les règles concernant les consignes de sécurité et les procédures de sûreté concernant le site sont connues et respectées par les membres de l'équipe d'audit ;
- Être témoin de l'audit pour le compte de l'audité ;
- Fournir des clarifications ou aider à recueillir des informations.

### **3.4.5. Recueil et vérification des informations**

Pendant l'audit, il convient de recueillir, à l'aide d'un échantillonnage approprié, les informations relatives aux objectifs, au champ et aux critères d'audit, y compris les informations relatives aux interfaces entre les fonctions, activités et processus, puis de les vérifier. Seules les informations vérifiables peuvent constituer des preuves d'audit. Il convient d'enregistrer les preuves d'audit.

Les méthodes de recueil d'information comprennent

- Des entretiens ;
- L'observation des activités, et
- La revue de documents.

### **3.4.6. Elaboration des constatations d'audit**

Il convient d'évaluer les preuves d'audit par rapport aux critères d'audit pour élaborer les constats d'audit. Les constatations d'audit peuvent indiquer soit une conformité soit une non conformité aux critères d'audit.

Il convient d'enregistrer les non-conformités et les preuves associées d'audit. Les non-conformités peuvent être classées. Il convient de procéder à leur revue avec l'audité, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises. Il convient de tout mettre en œuvre pour résoudre toute divergence d'opinion relative aux preuves ou aux constatations d'audit, et il est convenu d'enregistrer les points non résolus.

Il convient que les membres de l'équipe d'audit se réunissent en tant que de besoin pour procéder à une revue des constats d'audit à des étapes appropriées de l'audit.

### **3.4.7. Préparation des conclusions d'audit**

Avant la réunion de clôture, il convient que les membres de l'équipe d'audit se concertent pour

- Procéder à une revue des constats d'audit et de toute autre information appropriée recueillie pendant l'audit par rapport aux objectifs d'audit ;
- Se mettre d'accord sur les conclusions d'audit en tenant compte de l'incertitude inhérente au processus de l'audit ;
- Préparer les recommandations, si cela est précisé dans les objectifs de l'audit ;
- Discuter des modalités du suivi d'audit, si cela est prévu dans le plan d'audit.

Les conclusions d'audit peuvent traiter des questions telles que :

- Le niveau de conformité et la reconnaissance des atouts du système de management par rapport aux critères d'audit, y compris l'efficacité d'audit système à satisfaire aux objectifs spécifique ;
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration efficace du système de management ;
- L'aptitude du processus de revue de direction à assurer la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'amélioration continue du système de management ;
- La réalisation des objectifs de l'audit, la couverture du champ de l'audit et la satisfaction aux critères de ce dernier ;
- Les causes profondes des constatations, lorsqu'elles sont intégrées au plan d'audit ;
- Les constatations similaires faites dans différents domaines audités pour identifier les tendances.

Si cela est spécifié dans le plan d'audit, les conclusions d'audit peuvent amener à des recommandations relatives aux améliorations ou à de futures activités d'audit.

### **3.4.8. Conduite de la réunion de clôture**

Il convient de tenir une réunion de clôture, présidée par le responsable de l'équipe d'audit, pour présenter les constatations et les conclusions d'audit. Il convient que les participants à la réunion de clôture comprennent des représentants de la direction de l'audit, et le cas échéant, les personnes responsables des fonctions ou processus audités, ainsi que le client de l'audit et d'autres parties.

Au cours de la réunion de clôture, il convient d'expliquer, le cas échéant, les éléments suivants :

- Le processus de traitement des constatations d'audit et les éventuelles conséquences ;
- La présentation des constatations et conclusions d'audit de sorte que la direction de l'audit les comprenne et les accepte ;

- Toutes activités post-audit associées (par exemple mis en œuvre des actions correctives, traitement des réclamations liées à l'audit, processus de recours).

Il convient de discuter de toute opinion divergente entre l'équipe d'audit et l'auditée relative aux constats ou aux conclusions d'audit et il convient, si possible, de la résoudre. Dans le cas contraire, il convient d'enregistrer toutes les opinions.

### **3.5. Préparation et diffusion du rapport d'audit**

Cette phase de l'audit constitue principalement la préparation du rapport d'audit sa diffusion.

#### **3.5.1. Préparation du rapport d'audit**

Il convient que le responsable de l'équipe d'audit présente les résultats d'audit dans un rapport conformément aux procédures du programme associé.

Il convient que le rapport d'audit fournisse un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit. Et qu'il comprenne, ou y fasse référence, les éléments suivants:

- Les constatations d'audit et les preuves associées ;
- Les conclusions d'audit ;
- Une déclaration sur le degré de conformité aux critères d'audit.

Le rapport d'audit peut également comprendre ou faire référence aux les éléments suivants :

- Le plan d'audit, y compris le calendrier ;
- Un résumé du processus d'audit, y compris les obstacles éventuels rencontrés susceptibles d'altérer la fiabilité conclusions d'audit ;
- La confirmation que les objectifs d'audit ont été atteints dans le cadre du champ de l'audit et conformément au plan d'audit ;
- Les domaines non couverts bien que compris dans le champ de l'audit ;
- Un résumé couvrant les conclusions d'audit et les principales constatations d'audit venant les étayer ;
- La liste de diffusion du rapport d'audit.

#### **3.5.2. Diffusion du rapport d'audit**

Il convient d'émettre le rapport d'audit dans les délais convenus. Si cela n'est pas possible, il est recommandé de communiquer à l'auditée et à la personne responsable du management du programme d'audit les motifs du retard.

Il convient de dater le rapport d'audit, de le soumettre à une revue et de l'approuver, le cas échéant, conformément aux procédures du programme d'audit.

Il convient ensuite de diffuser le rapport d'audit approuvé aux destinataires comme défini dans les procédures ou le plan d'audit.

### **3.6. Clôture de l'audit**

L'audit est fini lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées ou autrement convenues avec le client (par exemple situation fortuite ne permettant pas de terminer l'audit selon le plan).

Sauf exigence légale contraire, il convient que l'équipe d'audit et les responsables du programme d'audit ne divulguent pas le contenu des documents, toute autre information obtenue lors de l'audit ou le rapport d'audit, à toute autre partie sans l'accord explicite du client de l'audit et, le cas échéant, l'approbation de l'audit. Si la divulgation du contenu d'un document d'audit est requise, il est recommandé d'en informer le commanditaire de l'audit et l'audit dès que possible.

### **Section 04 : L'objectif et les modalités d'engagement d'un auditeur externe**

Derrière le terme d'audit se cachent en réalité plusieurs démarches différentes : du travail de fond, récurrent, d'un expert-comptable à l'audit réalisé par un consultant extérieur en passant par l'analyse du Commissaire aux Comptes. Néanmoins, toutes ces procédures d'audit répondent aux mêmes exigences et ont globalement les mêmes objectifs.

#### **4.1. Les objectifs du recours à l'audit externe**

Pour une entreprise en bonne santé, un audit externe peut être un excellent moyen d'apporter du crédit auprès d'investisseurs, de banquiers ou de partenaires. Ce qui est une des raisons de procéder à un audit externe de son entreprise. Exemple : lorsqu'on effectue une levée de fonds auprès d'investisseurs ou on demande un prêt important à une ou plusieurs banques, il est recommandé de faire un audit externe pour appuyer le dossier présenté et convaincre ces investisseurs et financeurs. On fait aussi appel à l'audit pour les raisons suivantes :

- Vendre son entreprise ou ses actifs : pour vendre plus vite et mieux, le plus simple est de donner toutes les clés à son acheteur. Pour cela, faire procéder à un audit au préalable est un excellent outil : A l'issue de l'audit externe, le consultant peut procéder à une évaluation juste du prix de vente de l'entreprise ou des actifs ; comme il peut déceler des points faibles à corriger pour augmenter la valeur de l'entreprise.
- Déceler des failles, des faiblesses et élaborer des préconisations pour les corriger que ce soit lors de l'audit financier ou de l'audit opérationnel. Ainsi, l'audit externe peut donner les outils, les clés, pour rendre votre entreprise plus rentable.

Les motivations des sociétés pour engager un cabinet d'audit et conseil sont diverses :

- Expertise Spécialisée : apporter des compétences ou expériences non disponibles en interne : « résoudre une difficulté ponctuelle ou récurrente ; dont l'origine est déjà cernée par le client, mais où l'effet d'expérience du consultant extérieur fait gagner un temps précieux, en évitant des erreurs dues aux incertitudes »<sup>1</sup>
- Objectivité : obtenir une vision externe est toujours bénéfique
- Confidentialité : pour certains sujets sensibles (fusions, acquisitions, réorganisation de personnel...)
- Crédibilité : appuyer certaines décisions des dirigeants
- Capacité de travail : déchargé ses collaborateurs de certaines tâches, absorber une surcharge de travail ou pallier une absence de ressources.

### **4.2. Les modalités d'engagement d'un auditeur externe :**

Nous avons cité dans le premier chapitre les différents types de contrats qui peuvent faire l'objet d'un accord commun "contractuel" entre l'entreprise et son client. Cependant, lorsque la mission de conseil est réalisée par un commissaire aux comptes ou un expert comptable agréé, il convient d'avoir recours à des textes législatifs pour formaliser cet accord.

La loi Algérienne<sup>2</sup> présente les diligences minimales en matière d'acceptation du mandat et l'entrée en fonction du commissaire aux comptes comme suit :

#### **▪ Acceptation du mandat**

Le commissaire aux comptes avant de donner son acceptation au mandat auquel il est pressenti, met en œuvre les diligences suivantes :

1. Le commissaire s'assure qu'il ne tombe pas sous le coup des incompatibilités et interdictions légales et réglementaires prévues notamment par les articles 715 bis 14 à 715 bis 15 du décret 93-08 du 25/04/93 modifiant et complétant l'ordonnance 75-59 du 26/09/75 portant code de commerce et par les articles 34 et 47 de la loi 91-08 du 27/04/1991 relative à la profession d'Expert -Comptable, de commissaire aux comptes et de Comptable Agréé.
2. Le commissaire demande la liste actualisée des administrateurs ou des membres du directoire et du conseil de surveillance de la société contrôlée et de ceux des sociétés apparentées et, le cas échéant, des apporteurs en nature.

<sup>1</sup> POMPEI, (C), Op.cit, P 129-130.

<sup>2</sup> Conseil National de la Comptabilité, Recueil de textes législatifs et réglementaires relatif à la normalisation de la profession comptable, diligences professionnelles du commissaire aux comptes, Recommandation N° 1 à 6, édition Sahel, 2002, P 70-72

3. S'il est pressenti en remplacement d'un commissaire aux comptes révoqué, il s'assure auprès de la société et du confrère sort que cette révocation n'est pas abusive.
4. S'il succède à un autre membre de l'ordre il doit s'enquérir auprès de la société des motifs du départ de son prédécesseur.
5. S'il succède à un commissaire aux comptes dont le renouvellement du mandat a été refusé, il prend contact avec le confrère sortant pour s'informer des motifs du refus de renouvellement de son mandat.
6. Le commissaire s'assure que les capacités disponibles de son cabinet lui permettent de prendre en charge et d'exécuter le mandat correctement.
7. Il doit également s'assurer qu'il pourra accomplir sa mission en toute indépendance notamment à l'égard des dirigeants de la société.

### ▪ **L'entrée en fonction**

Une fois les diligences liminaires accomplies et le mandat accepté :

1. Le commissaire aux comptes doit s'assurer de la régularité de sa désignation selon le cas par l'assemblée générale ordinaire ou par l'assemblée constitutive. S'il est présent à l'assemblée constitutive qui le désigne, il signe les statuts. Si par contre il est désigné par une assemblée générale ordinaire, il signe le procès-verbal avec la mention « acceptation du mandat ». S'il n'a pas assisté à l'assemblée, il signifie son acceptation à la société par écrit.
2. Dans toutes les formes de désignation, le commissaire aux comptes doit en acceptant le mandat, déclarer par écrit qu'il ne se trouve dans aucun cas d'incompatibilité ni d'interdiction légale ou réglementaire
3. Le commissaire aux comptes, dans les 15 jours qui suivent son acceptation du mandat, avise par lettres recommandée avec accusé de réception le conseil de l'ordre national de sa désignation.
4. Il rappelle également aux dirigeants de la société contrôlée les formalités de publicité réglementaires qui sont à leur charge, dont notamment :
  - L'information du conseil de l'ordre national de la désignation d'un commissaire dans les 15 jours qui suivent par lettre recommandée avec accusé de réception.
  - La publication de la désignation d'un commissaire ou du renouvellement de mandat dans un journal d'annonces légales.
5. Avant le commencement de l'exécution du mandat, le commissaire aux comptes doit transmettre à la société contrôlée une lettre indiquant les modalités de mise en œuvre du mandat de commissaire aux comptes.

Cette lettre indiquera entre autre :

- La responsabilité de la mission ;
  - Les intervenants ;
  - Les normes de travail qui seront utilisées ;
  - Les périodes d'intervention et les délais légaux à respecter ;
  - Les délais légaux de dépôt des rapports ;
  - Les honoraires.
1. Dans l'exécution de son mandat, le commissaire aux comptes nouvellement désigné, doit se mettre en contact avec son prédécesseur pour recueillir toute information jugée nécessaire a la prise en charge correcte et diligente de son mandat.
  2. Le commissaire aux comptes sortant doit, en vertu du principe de solidarité entre confrères, faciliter l'entrée en fonction à son successeur.
  3. En cas de pluralité de commissaire aux comptes, chacun des commissaires doit respecter les diligences ci-dessus comme s'il agissait individuellement.
- **Les normes du rapport du commissaire aux comptes**

Le Décret exécutif n° 11-202 du 23 Jomada Ethania 1432 correspondant au 26 mai 2011 fixant les normes des rapports du commissaire aux comptes<sup>1</sup>, les modalités et délais de leur transmission stipule :

En application des dispositions de l'article 25 de la loi n' 10-01 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010, susvisé, le présent décret a pour objet de fixer les normes des rapports du commissaire aux comptes, les modalités et délais de leur transmission à l'assemblée générale ou à l'organe délibérant habilité ainsi qu'aux tiers concernés.

Les normes des rapports du commissaire aux comptes sont relatives notamment à :

- La norme sur la certification avec ou sans réserves de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des documents annuels, ou, éventuellement, au refus de certification dûment motivé ;
- La norme sur la certification des comptes consolidés et des comptes combinés ;
- La norme sur les conventions réglementées ;
- La norme sur le montant du détail des cinq rémunérations les plus élevées ;
- La norme sur les avantages particuliers accordés au personnel ;
- La norme sur l'évolution du résultat des cinq derniers exercices et du résultat par action ou parts sociale ;
- La norme sur les procédures de contrôle interne etc.

---

<sup>1</sup> Journal officiel de la république Algérienne n°30 du 29 Jomada Ethania 1432 (1<sup>er</sup> juin 2011), fait à Alger par Ahmed OUYEHIA, P18.

## **Chapitre 02 : Le conseil d'audit en entreprise**

Le contenu de chacune de ces normes est fixé par arrêté du ministre chargé des finances résumé ci-après :

Le rapport du commissaire aux comptes est daté à la fin des travaux de contrôle, cette date ne peut être antérieure à celle de l'arrêté des comptes annuels par les organes compétents. Le rapport est daté au moins quinze jours avant la date de la réunion de l'assemblée générale ou de l'organe délibérant habilité. Et il doit contenir le numéro d'agrément, le numéro d'inscription au tableau de la chambre nationale des commissaires aux comptes ainsi que l'adresse, la signature et le cachet du commissaire aux comptes.

Lorsqu'il s'agit d'une société de commissaires aux comptes le rapport doit être signé par le représentant de la société et par le ou les représentants des commissaires aux comptes, associés, actionnaires ou dirigeants de cette société qui ont participé à l'établissement de ce rapport.

Conformément aux dispositions du code de commerce, le rapport du commissaire aux comptes est déposé au siège-social ou au lieu de la direction administrative de l'entité concernée. Dans un délai de quinze jours avant la tenue de la réunion de l'assemblée générale ou de l'organe délibérant habilité, le commissaire aux comptes leur soumet ses rapports.

Les modalités de transmission des rapports du commissaire aux comptes sont fixées par arrêté du ministre chargé des finances. Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

### **Conclusion**

Le conseil est considéré comme un prolongement aux activités de contrôles en générale, et d'audit en particulier. Mais les activités d'audit et conseils ont été séparées suite aux confusions entre ces deux activités réalisées par le même cabinet d'audit et pour la même entreprise.

Les motivations des entreprises pour engager un cabinet d'audit et conseil sont principalement la recherche d'expertises spécialisé, absorber une surcharge de travail, déceler ses faiblesses et contribuer à les améliorer etc.

Une fois le besoin d'audit exprimé les entreprises signent un contrat d'engagement avec le cabinet choisi en se référant à des textes législatifs pour formaliser la relation entre les deux parties et éviter tout malentendu.

## **Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)**

---

### **Introduction**

Pour mieux comprendre notre thématique de recherche, il est important de compléter notre partie théorique par un cas pratique qui se matérialise par une enquête sous forme de questionnaire élaboré au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC) de Boumerdes.

Pour cela il y a lieu de commencer par la présentation générale du centre (CETIC), pour ensuite présenter les informations recueillies à travers le questionnaire établi avec le Mr ATHMANE Hicham directeur de l'unité Consulting, afin de mieux cerner la notion de « conseil d'audit » au sein d'une entreprise publique Algérienne.

### **Section 01 : Présentation du CETIC**

Le CETIC, Centre des Techniques de l'Information et de la Communication, est une entreprise de prestation de services dont la vocation consiste à soutenir la bonne gouvernance des organismes publics et privés. Le CETIC est un bureau d'études national qui existe depuis 1967 avec la Création de l'Institut National de la Productivité et du développement Industriel (INPED).

Depuis avril 2015, le CETIC est rattaché au Groupe DIVINDUS « Groupe Industries Locales » dans le cadre de la réorganisation du secteur public marchand.

En 2016, le CETIC a fusionné (par absorption) avec cinq entreprises (CNTC<sup>1</sup>, ENSI<sup>2</sup>, EIWA<sup>3</sup>, INFORMAT et SIREWIT), ainsi, la capacité, en termes de ressources et moyens, a été multipliée et le champ d'intervention a été renforcé dans le domaine du consulting et de l'informatique et élargi aux activités laboratoire (métrologie, chimie, plastique, cuir et textile).

Dans ce cadre, la mission du CETIC est de continuer à faire évoluer leurs produits de façon à amener leurs clients à la pointe de la technologie, en constante évolution, et à les assister dans la mise à niveau de leurs systèmes d'organisation, d'information et de communication.

Les services fournis par le CETIC s'articulent autour des principaux segments suivants :

- Engineering et intégration des solutions informatiques ;
- Conseil et études ;
- La formation (en gestion et en informatique) ;

---

<sup>1</sup> Centre National des Technologies et du Consulting : a été en 1998 à partir des actifs de l'Entreprise Nationale de Développement des Industries Manufacturière « ENEDIM » qui a été créée à partir de la Société Nationale des industries textiles « SONITEX ».

<sup>2</sup> L'ENSI : entreprise publique à caractère économique EPE/SPA créée en 1982 suite à la restructuration du commissariat Nationale à l'informatique (CNI créé en 1969), est une société de prestations de services et d'ingénierie en informatique.

<sup>3</sup> Entreprise d'informatique de la Wilaya d'Alger EPE/SPA : a été créé en 1980 qui active dans le segment services informatiques axé sur les activités suivantes : Prestations informatiques, Installation réseau et maintenance informatique, Vente du matériel et consommables informatique.

## **Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)**

---

- Laboratoire ;
- Conception et travaux d'impression.

Afin de pouvoir fournir la meilleure gamme de compétences, le CETIC a mis en place une équipe d'intervention pour la mise en œuvre de leurs projets. L'équipe proposée offre une combinaison de compétences de conseil permettant de prendre en charge tous les aspects du projet et de répondre efficacement aux besoins de l'entreprise.

Le CETIC emploie 264 agents, apportant son expertise spécifique et couvrant toutes les fonctions des organisations socio-économiques.

Le CETIC est une SPA (voir annexe 01) administrée par un Conseil d'administration mandatant le Directeur Général pour la gestion de l'entreprise assisté par les cadres dirigeants. Fort de ce potentiel, le CETIC est parvenu à développer une expertise spécialisée par grand secteur d'activité (énergie, agroalimentaire, transport, tourisme, grande distribution, industrie manufacturière,...) et dispose aujourd'hui de références importantes dans le secteur industriel :

- Etude de marché ;
- Plans stratégiques ;
- Etude de faisabilité ;
- Organisation en groupe ;
- Etude d'organisation et ressource humaine ;
- Accompagnement à la certification ISO 9001 et à la mise à niveau ;
- Programme de privatisation ;
- Assistance dans le processus des fusions/absorptions et les plans d'actions des nouveaux groupes industriels et/ou nouvelles filiales.

Ainsi, depuis 1998, le CETIC a mené des missions à l'international avec la collaboration des cabinets Price Waterhouse Coopers, Pohl Consulting & Associates, CAST, Schlumberger SEMA, TRANSTEC, DTI, ASTER, Santander Investment.

Le potentiel des consultants du CETIC compte un effectif d'environ 250 experts privés indépendants formés dans les plus grandes écoles de gestion (HEC, LOUVAIN, ESSEC, IAG) et détient actuellement une part importante du marché du Conseil avec une prépondérance pour les secteurs de l'industrie et services, transports, etc.

### **1.1. Localisation géographique du CETIC**

Le siège du CETIC est situé dans la ville de Boumerdès, et bien localisé géographiquement à travers ses unités :

- Unité Conseil et Etudes (Boumerdès) ;

### Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)

---

- Unité informatique (Bab Ezzouar, Boumerdès, Tizi ousou) ;
- Unité formation (el Mohammadia, Constantine, Tlemcen) ;
- Unité Laboratoire (Boumerdès) ;
- Unité conception et impression (Tlemcen).

#### 1.2. Structures d'accueil du CETIC

Le CETIC est doté de sept salles de cours dont une équipée en matériel informatique pouvant contenir 20 à 25 stagiaires et une salle de conférence pour une cinquantaine de personnes. Les salles de cours répondent aux conditions d'hygiène et de sécurité exigées.

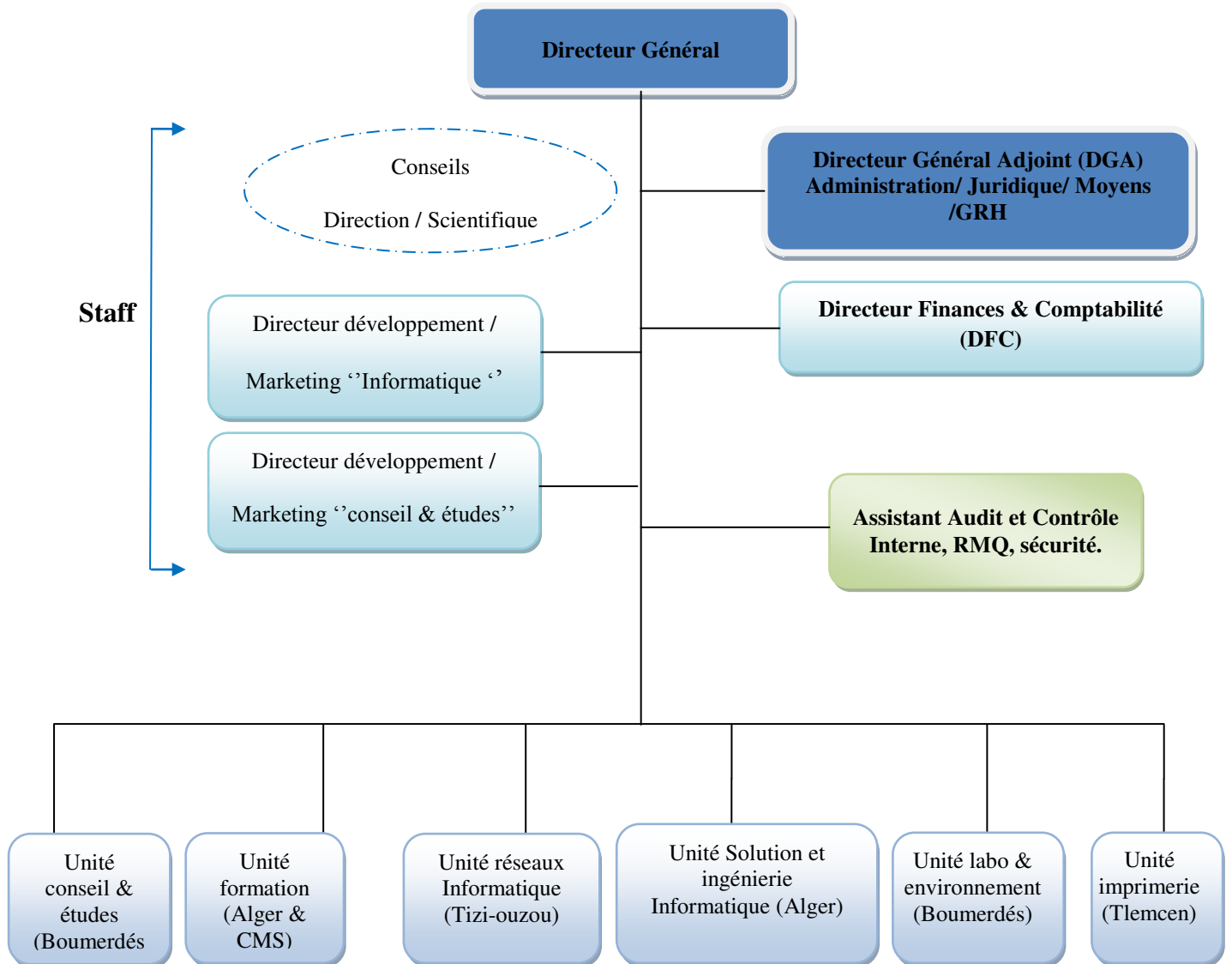
**Figure N° 04 : description des locaux administratifs du CETIC**

N°	Usage	Superficie m <sup>2</sup>
1	Bureau	600
2	Doc. Archive	140
3	Atelier P.A.O	50
4	Magasins	130
5	Internet (ISO)	60
6	Commun et Dépendance	800

Source : documents recueillies au CETIC

# Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)

## 1.3.Présentation de l'organigramme du CETIC



Source : document recueilli au CETIC

## **Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)**

---

### **2.1. Interprétation des réponses du questionnaire**

A travers les informations collectées au CETIC nous constatons que les activités d'audit et conseil figurent parmi les activités principales que le centre réalise (audit opérationnel, audit financier, audit qualité, accompagnement à la mise en place des systèmes de management qualité, réorganisation des entreprises...).

Le CETIC dispose d'une base de données d'expert "short listé" de consultant et auditeurs indépendants auxquels il fait appel en fonction de la demande du client et des domaines souhaités par ce dernier et cela pour tout type d'entreprises (publiques ou privés).

Lorsqu'un client exprime un besoin d'intervention de consultant et/ou auditeur, il lance un appel d'offre que le CETIC va étudier pour ensuite faire une proposition d'intervention (voir annexe 03) en fonction de la demande (cahier de charge, type de missions commandée,..) qui sera validé ou non par le client. Une fois la proposition acceptée le CETIC signe un contrat d'intervention avec son client ainsi que l'expert indépendant qui réalisera la mission d'audit et/ou conseil (voir annexe 04), le contrat peut être un engagement contractuel comme il peut être légal dans le cas par exemple d'un audit des comptes qui doit être réalisé par des experts comptables et/ou commissaires aux comptes figurant dans le tableau du conseil de l'ordre des experts (experts agréés).

Les motivations des clients du CETIC lors de la demande d'une mission d'audit et/ou de conseil répondent à des besoins internes ou externes qui sont principalement :

- La Direction Générale souhaite avoir un état des lieux exhaustif sur la gestion d'une ou plusieurs structures de son organisation ;
- Recommandation du conseil d'administration de l'entreprise par résolution ;
- Réserves du commissaire aux comptes de l'entreprise ;
- Due diligence d'un partenaire externe souhaitant acquérir des actions de l'entreprise auditée ;
- Audit de conformité des équipements ;
- Audit des risques par rapport à la réglementation en vigueur ;
- Audit fiscal.

L'objectif de toute mission de conseil y compris l'audit, est de répondre exhaustivement aux attentes du client et mettre à sa disposition les meilleures ressources (moyens, expertise de qualité et être à sa disposition à tout moment).

### **Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)**

---

Dans certains cas, le CETIC propose des mesures d'accompagnement comme assistance à la mise œuvre des recommandations émises dans les rapports ou formation du personnel dans différents domaines en cas de besoin.

Le centre ne dispose pas de processus standard d'audit ou de conseil mais la démarche à suivre varie en fonction de la démarche méthodologique contractuelle. Pour des mesures d'amélioration, à la fin de chaque mission un courrier est adressé au client pour s'imprégner du niveau de satisfaction client et identifier les axes d'amélioration à prévoir.

#### **Conclusion**

La demande de missions de conseil évolue du fait qu'une entreprise exerce son activité dans un environnement interne et externe tout le temps en mutation et que l'entreprise algérienne à besoin de conseil pour s'améliorer en continu et se développer pour sa pérennité et sa survie, l'évolution de la demande avoisine les 20% par année.

Pour ce faire le CETIC dispose d'un fichier de base de données d'expert consultant et auditeurs pour répondre à la demande de leurs client exprimée sous forme d'appel d'offre qui sera ensuite traduit en contrat d'engagement entre le CETIC, le client et les cabinets d'audit et/ou conseil qui interviendrons.

## Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)

### Section 02 : Le conseil d'audit au CETIC

Après avoir fait une présentation du centre technique de l'information et de la communication, nous allons consacrer notre deuxième section aux informations recueillis du CETIC à travers les réponses au questionnaire que nous avons établi (voir annexe 02).

#### 2.1. Les résultats du questionnaire

N°	QUESTION	OUI	NON	COMMENTAIRE
01	Quel est la principale activité du centre technique de l'information et de la communication (CETIC) ?			Les activités du CETIC sont organisées en segments ou par spécialité qui couvrent les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Conseil et études ;</li><li>• Prestations informatiques (logiciels, vente de matériel, conception de sites web, installation de réseaux intranet, ... ) ;</li><li>• Formation dans les domaines de gestion et informatique ;</li><li>• Laboratoires ;</li><li>• Imprimerie.</li></ul>
02	Quelle sont les principales activités de conseil et/ou d'audit réalisé par le centre ?			Les principales activités conseil et/ou d'audit touchent les missions suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Audits opérationnels (gestion) ;</li><li>• Audit financier ;</li><li>• Audit qualité ;</li><li>• Réorganisation des entreprises (y compris les manuels de fiches de postes et procédures de gestion) ;</li><li>• Accompagnement dans la mise en place des systèmes de management qualité, environnement, sécurité selon les normes ISO ;</li><li>• Assainissement des comptes comptables ;</li><li>• Plans stratégiques à moyen terme ;</li><li>• Evaluation des entreprises et/ou des actifs ;</li></ul>

### Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restructuration des entreprises.</li> </ul>
<b>03</b>	Faite vous appel à des auditeurs pour réaliser des missions de conseil ? si oui, quels types de missions réalisent-ils ?			<p>Le CETIC fait appel à des consultants indépendants qui figurent dans notre base de données en fonction de la demande du client et les domaines souhaités par ce dernier.</p> <p>Ces consultants interviennent dans les domaines cités dans le point 2.</p>
<b>04</b>	Quels types d'entreprises qui ont le plus souvent recourt à des missions d'audit-conseil ?			Toutes les entreprises publiques économiques ou privés peuvent faire l'objet d'audit en fonction de l'objectif assigné à cette mission.
<b>05</b>	Quelle sont les motivations des clients de CETIC lors de la demande d'un audit externe ?			<p>Pour toute mission d'audit commandée par le client est le résultat d'un besoin interne et/ou externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction Générale souhaite avoir un état des lieux exhaustif sur la gestion d'une ou plusieurs structures de son organisation ;</li> <li>• Recommandation du conseil d'administration de l'entreprise par résolution ;</li> <li>• Réserves du commissaire aux comptes de l'entreprise</li> <li>• Due diligence d'un partenaire externe souhaitant acquérir des actions de l'entreprise auditée ;</li> <li>• Audit de conformité des équipements ;</li> <li>• Audit des risques par rapport à la réglementation en vigueur ;</li> <li>• Audit fiscal</li> </ul>
<b>06</b>	Quel est le type d'audit externe le plus demandé par vos clients ?			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les audits opérationnels (audit de gestion des fonctions) ;</li> <li>• Audit comptable et financier</li> </ul>
<b>07</b>	Les cabinets d'audit sont-ils choisis par les clients ou bien proposé par le CETIC ?			Les cabinets d'audit (experts auditeurs) sont sélectionnés par le CETIC dans le fichier base de données des experts short

### Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)

				listés et non par le client (non conforme à l'éthique ni à la réglementation en vigueur), <u>règle importante : un audité ne peut pas choisir son auditeur (conflit d'intérêt).</u>
08	Comment faites-vous pour assurer la confiance entre les prestataires de service de conseil et leurs clients ?			Tout contrat passé entre le CETIC et le client ainsi que celui liant CETIC à l'expert auditeur contient une déclaration de confidentialité ainsi que la remise d'un rapport de qualité qui répond aux attentes et objectifs de la mission selon les règles de l'art.
09	Quelles sont les pratiques utilisées pour garder le contact avec vos clients et les fidéliser ?			L'objectif de toute mission de conseil y compris l'audit, est de répondre exhaustivement aux attentes du client et mettre à sa disposition les meilleures ressources (moyens, expertise de qualité et être à sa disposition à tout moment). Dans certains cas, le CETIC propose des mesures d'accompagnement comme assistance à la mise œuvre des recommandations émises dans nos rapports ou formation de son personnel dans différents domaines en cas de besoin
10	Avez-vous un modèle de proposition spécifique ? ou la proposition varie selon la demande du client ?			Les propositions sont élaborées en fonction de la demande (cahier des charges, termes de références arrêtés d'un commun accord, secteur d'activité de l'entreprise, la taille de l'entreprise et type de mission commandée)
11	Comment procédez-vous pour engager des auditeurs et consultant externe ?			Comme précisé plus haut, le CETIC dispose d'une base de données étoffée d'experts pluridisciplinaires de haut niveau donc l'expert à engager sera choisi parmi cette liste conformément à la mission commandée et sa disponibilité à réaliser cette mission.
12	Avez-vous recours à des textes législatifs lors de cet engagement ? si oui ? lesquels ?			Exceptionnellement pour certaines missions comme par exemple : assainissement des comptes et/ou audit des comptes qui doit être réalisé par des experts comptables et/ou

### Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)

		*		commissaires aux comptes figurant dans le tableau du conseil de l'ordre des experts (experts agréés).
13	Lorsque vous faite un appel d'offre, procédez-vous à un appel d'offre ouvert ou restreint ? pourquoi ?			L'appel d'offres est publié par le client et non par le CETIC qui répond à ces appels d'offres ouverts ou restreints
14	Avec quels types d'auditeurs et consultants travaillez-vous ?			C'est des personnes diplômés d'écoles et/ou universitaires, aussi, agréés par l'état (exemple les experts comptable et les experts industriels), bien entendu, dans différentes spécialités
15	Quels sont les principaux cabinets d'audit-conseil avec lesquels travaillez-vous ?			Pas de réponse (pour des raisons de confidentialité)
16	Quelles capacités l'auditeur externe doit-il posséder pour réaliser des missions de conseil à valeur ajouté ?			Il doit être disponible, d'un certain niveau d'instruction, bonne communication et organisé
17	Quelles compétences spécifiques un auditeur doit-il posséder pour effectuer des missions de conseil ?			Expert dans son domaine d'intervention
18	Après avoir réalisé un audit à un client, le même cabinet d'audit peut-il réaliser pour ce même client une mission de conseil ?	*		Oui, c'est possible à condition que la mission conseil entre dans le domaine de ses compétences (un auditeur comptable peut réaliser un plan de financement dans le cadre d'un plan de développement d'une entreprise)
19	Les dates de débuts et fin des missions sont-elles prévu par le client ou selon la disponibilité des auditeurs (consultants) ?			Les dates de débuts et fin de mission son arrêtées dès le démarrage des travaux d'un commun accord entre le CETIC, consultant et le client sur la base d'un plan de travail validé)
20	Selon vous, qu'est-ce qui motive les consultants ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'argent ;</li> <li>• le sentiment d'accomplissement ;</li> <li>• une promesse de futurs contrats</li> </ul>			Les trois motivations réunies

### Chapitre III : Le conseil d'audit au sein du centre des techniques de l'information et de la communication (CETIC)

21	les demandes de missions de conseil sont-elles en évolution continue ? Pouvez-vous nous donner l'évolution du pourcentage annuel des missions réalisé au cours de ces dernières années ?		la demande de missions de conseil évolue du fait qu'une entreprise exerce son activité dans un environnement interne et externe tout le temps en mutation et que l'entreprise algérienne a besoin de conseil pour s'améliorer en continu et se développer pour sa pérennité et sa survie, l'évolution de la demande avoisine les 20% par année.
22	avez-vous un processus de mission spécifique à suivre lors de la réalisation des missions de conseil ?		en fonction de la démarche méthodologique contractuelle.
23	quels sont les référentiels utilisés par les consultants lors de la réalisation des missions ?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• les normes internationales et nationales (ISO, système comptable financier algérien, normes d'audit (ex : 19011) ;</li> <li>• le code de commerce ;</li> <li>• le code de travail ;</li> <li>• la législation algérienne dans différents domaines ;</li> <li>• procédures internes des entreprises ;</li> <li>• les plans stratégiques à moyen et long terme</li> </ul>
24	avez-vous des fiches dévaluations du niveau de satisfaction des clients ?	*	oui, un courrier est adressé au client à chaque de mission pour s'imprégner du niveau de satisfaction client et identifier les axes d'amélioration à prévoir.

Après avoir étudié les aspects relatifs à notre thématique de recherche, nous avons pu constater, que les entreprises sont souvent confrontées à des changements structurels ou organisationnels et elles n'ont pas toujours la solution en main, l'aide d'un consultant indépendant est précieuse pour faire face à des impératifs de changements ou encore d'ordre économique pour améliorer la performance de leurs organisations. Grâce à leurs missions en entreprises, les consultants apprennent à développer des capacités d'adaptation en environnement, une capacité de travail et une meilleure qualité d'organisation.

A cet égard, l'entreprise présente la problématique telle qu'elle l'aperçoit et demande au consultant de traiter le problème, de régler les dysfonctionnements, de faire évoluer l'entreprise et d'être acteur du changement, En fonction du type du problème posé, la démarche du consultant peut être différente ; mais celle-ci doit toujours prendre pour point de départ une définition exacte de la nature des besoins du client. Le conseil permet donc de développer une sensibilité aux difficultés induites par le changement et d'identifier les bonnes stratégies.

Notre recherche nous a permis de comprendre que l'audit est un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable dont la valeur ajoutée se mesurera avec la mise en application des recommandations qui auront été préconisées par le consultant auditeur, le segment de marché que représente l'audit constitue un réel investissement, mais aussi un véritable potentiel pour un consultant indépendant, sans négliger le relationnel qui est essentiel pour cette profession, que ce soit par le bouche-à-oreilles, les recommandations, son propre réseau, etc.

Le conseil est donc une prestation de service qui prend différentes formes selon les domaines d'intervention (stratégie, audit, ressource humaine, environnement etc.), comme il s'inscrit sur un marché caractérisé par une concurrence rude où les cabinets doivent utiliser des méthodes et outils divers pour fidéliser leurs clients et assurer leur positionnement.

Les principales motivations de la demande d'une prestation de service en conseil et audit se résument généralement par la recherche d'une expertise spécialisée, obtenir une vision externe, fusions, acquisitions, réorganisation de personnel, absorber une surcharge de travail, réserves du commissaire aux comptes de l'entreprise ou bien la direction générale souhaite avoir un état des lieux exhaustif sur la gestion d'une ou plusieurs structures de son organisation. Afin de répondre à cette demande on a distingué des cabinets d'audit et conseil international dont les Big Four et les MBB qui ce sont récemment implantés en Algérie, ainsi

que des cabinets d'origine Algérienne tel que le CETIC, Strategika Consulting, Grant Thornton Algérie, etc.

Lorsqu'une entreprise exprime un besoin d'intervention d'un expert indépendant, elle lance un appel d'offre que les cabinets étudies pour ensuite faire une proposition d'intervention, que le client est libre d'accepter ou de rejeter. Dans le cas où la proposition est validée, les deux parties signent un commun accord en fonction des exigences du client et de la disponibilité des consultants et/ou auditeurs, cet accord peut être contractuel, comme il peut être légal pour certaine missions réalisée par des experts comptables ou commissaire aux comptes.

Il est nécessaire de formaliser ce qui a été décidé, indépendamment de la confiance qui existe entre le consultant auditeur et le demandeur. Etant donné des imprévus qui peuvent survenir des deux côtés, le contrat est une garantie pour tous.

A travers la recherche que nous avons établi au centre des technique de l'information et de la communication (CETIC) qui est sous forme d'un questionnaire de recueil d'informations, nous avons pu nous éclairer sur la pratique des activités d'audit et conseil au sein d'une entreprise publique Algérienne, ce qui nous également permis d'appuyer notre recherche théorique avec des faits réels, comme nous avons constater que la demande des entreprises Algériennes est en évolution pour des besoins d'amélioration continue.

De tout ce qui précède nous pouvons déduire que : La première et la troisième hypothèse sont confirmées à partir des constatations faites lors de notre recherche théorique et les informations recueillies au CETIC ;

Alors que la seconde hypothèse est à infirmer pour la principale raison que les motivations des entreprises lors de la demande d'un audit externe ne se résument pas au seul besoin d'amélioration de leurs fonctionnements.

# La Bibliographie

## Ouvrage

1. BOUCHEZ, (J), PLACET, (J), *Le conseil en management dans tous ses états*, édition EMS, Paris, 2012.
2. DO MARCOLINI, (P-M), *Les fiches outils du consultant*, édition EYROLLES, Paris 2015.
3. GILBERT, (P), LANCESTRE, (A), *Le conseil en management, analyses et études de cas*, édition Dunod, Paris, 2008.
4. GRENIER, (C), BONNEBOUCHE, (J), *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise*, édition Foucher, Paris, 2003.
5. IFACI, *Manuel d'audit interne*, édition Eyrolles, Paris, 2015.
6. LAETHEM, (N), LEBON, (Y) et DURAND-MEGRET, (B), *La boîte à outil du Responsable Marketing*, éd Dunod, Paris, 2007.
7. LIEGEOIS, (G), *les conseils aux entreprises*, édition Economica, Paris 1999.
8. MEIMOUN, Mélanie, *le conseil e audit social*, mémoire de master 2008.
9. MILAN, (K), *le conseil en mangement, guide pour la profession*, 3<sup>ème</sup> édition, Genève, 1998.
10. POMPEI, (C), *Accompagner la performance des managers*, édition dunod, Paris, 2010.
11. RENARD, (J), *théorie et pratiques de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2013.
12. SCHICK, (P), *Mémento d'audit interne*, édition Dunod, Paris, 2007.  
SILLERO, (A), *audit et révision légale*, édition ESKA, Paris, 2000.
13. SIMONET, (J) et alii, *le conseil, Le livre du consultant et du client*, Edition Eyrolles, Paris, 2003.
14. STERN, (P), SCHOETTL, (J), *La boîte à outil du consultant*, éd Dunod, Paris, 2008.
15. STERNE, (P), TUTOY, (P), *Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils*, 4<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2001.
16. THIERY-DUBUISSON, (S), « *l'audit* », édition la découverte, Paris, 2004.
17. VILLETTE, (M), *sociologie du conseil en management*, édition la découverte, Paris, 2003.

## **Revues**

1. P.CHEROUATI (Kheireddine), *L'implantation des cabinets d'audit internationaux en Algérie*, in revue d'économie et de développement humain, N° 12, Université de Blida 2, décembre 2015.
2. GUALBERT, (B), *Le conseil en management francilien, un secteur dynamique et en constante évolution*, in revue CROCIS, N° 31, Paris, Mars 2009.

## **Textes réglementaires**

1. Journal officiel de la république Algérienne n°30 du 29 Joumada Ethania 1432 (1<sup>er</sup> juin 2011), fait à Alger par Ahmed OUYEHIA.
2. Diligences professionnelles du commissaire aux comptes, Recommandation N° 1 à 6, édition Sahel, 2002.

## **Normes**

1. IIA, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, Edition 2017.
2. IFACI, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Paris, 2013.
3. ISO 19011 Edition 2011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.

## **Webographie**

1. <http://www.mipmepi.gov.dz>
2. <http://florianclerc.com/consulting/visitor/report/htm>.
3. <http://fre.mazars.dz/>.
4. <http://www.bdo.dz/>.
5. [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com).
6. [www.theiina.org](http://www.theiina.org).

# *Liste des figures et schémas et Annexes*

## *Liste des figures*

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b>	la variété des domaines de conseil	<b>17</b>
<b>Figure N°02</b>	Panorama des modalités de recueil de l'information	<b>37</b>
<b>Figure N°03</b>	La différenciation des démarches d'audit et de diagnostic	<b>38</b>
<b>Figure N°04</b>	Structures d'accueil du CETIC	<b>78</b>

## *La liste des schémas*

<b>schémas</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Schémas N°01</b>	Les sept variables de McKinsey	<b>29</b>
<b>Schémas N°02</b>	La roue de Deming(PDCA)	<b>30</b>
<b>Schémas N°03</b>	La matrice du Bonston Consulting Group (BCG)	<b>31</b>
<b>Schémas N°04</b>	Le diagramme d'Ishikawa	<b>32</b>
<b>Schémas N°05</b>	Présentation de l'organigramme du CETIC	<b>79</b>

## *Liste des annexes*

<b>Annexe</b>	<b>Titre</b>
<b>Annexe N°01</b>	Fiche de renseignement de CETIC
<b>Annexe N°02</b>	Le questionnaire de recueil d'informations
<b>Annexe N°03</b>	Un modèle de proposition du CETIC
<b>Annexe N°04</b>	Un modèle de contrat du CETIC

## **Annexe 02**

### **Questionnaire pour recueil d'information sur le conseil d'audit au sein du centre technique de l'information et de la communication.**

Nous sommes des étudiantes à l'université Mouloud Mammeri T.O et nous suivons une formation en science de gestion option « audit et contrôle de gestion ». Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail, la recherche porte sur le conseil d'audit en entreprises, les modalités d'engagement des auditeurs et l'objectif des entreprises par cet engagement, si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent cela ne prendra que quelques minutes de votre temps.

**Merci d'avance**

**Mahmoud Nabila**

**Sekhi Thafath**

Entretien avec Mr : ATHMANE HICHAM

Directeur de l'unité Consulting

Le : 26/11/2017

### **Les questions :**

1. Quel est la principale activité du centre technique de l'information et de la communication (CETIC) ?
2. Quelle sont les principales activités de conseil et d'audit réalisé par le centre ?
3. Faite vous appel à des auditeurs pour réaliser des missions de conseil ? si oui, quels types de missions réalisent-ils ?
4. Quelle sont les motivations des clients de CETIC lors de la demande d'un audit externe ?
5. Quels types d'entreprises qui ont le plus souvent recourt à des missions d'audit-conseil?
6. Quel est le type d'audit externe le plus demandé par vos clients ?
7. Les cabinets d'audit sont-ils choisis par les clients ou bien proposé par le CETIC ?
8. Comment faite vous pour assurer la confiance entre les prestataires de service de conseil et leurs clients ?
9. Quelles sont les pratique utiliser pour gardes le contact avec vos client et les fidéliser ?
10. Avez-vous un model de proposition spécifique ? ou la proposition varie selon la demande du client ?
11. Comment procédez-vous pour engager des auditeurs et consultant externe ?
12. Avez-vous recours à des textes législatifs lors de cet engagement ? si oui ? lesquels ?
13. Lorsque vous faite un appel d'offre, procédez vous à un appel d'offre ouvert ou restreint ? pourquoi ?
14. Avec quels types d'auditeurs et consultants travaillez-vous ?
15. Quels sont les principaux cabinets d'audit-conseil avec lesquels travaillez-vous ?
16. Quelles capacités l'auditeur externe doit-il posséder pour réaliser des missions de conseil à valeur ajouté ?
17. Quelles compétences spécifiques un auditeur doit-il posséder pour effectuer des missions de conseil ?
18. Après avoir réalisé un audit à un client, le même cabinet d'audit peut-il réaliser pour ce même client une mission de conseil ?

19. Les dates de débuts et fin des missions sont-elles prévu par le client ou selon la disponibilité des auditeurs (consultants) ?
20. Selon vous, qu'est ce qui motive les consultants ?
- l'argent ;
  - le sentiment d'accomplissement ;
  - une promesse de futurs contrats
21. les demandes de missions de conseil sont-elles en évolution continue ? Pouvez-vous nous donner l'évolution du pourcentage annuel des missions réalisé au cours de ces dernières années ?
22. avez-vous un processus de mission spécifique à suivre lors de la réalisation des missions de conseil ?
23. quels sont les référentiels utilisés par les consultants lors de la réalisation des missions ?
24. avez-vous des fiches dévaluations du niveau de satisfaction des clients ?

## **Annexe 03**

### **Model de proposition du centre (CETIC) :**

#### **SPECIFICATION DE LA MISSION.**

##### **1. CONTEXTE ET OBJECTIF GENERAL DE LA MISSION**

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'audit inscrit dans la politique de l'entreprise X, les objectifs attendus des résultats de l'audit doivent permettre de s'assurer :

- que les entreprises composant son portefeuille disposent d'un processus de contrôle interne
- Le domaine d'intervention est constitué des fonctions structures suivantes

##### **2. DOMAINE D'INTERVENTION :**

Le champ d'intervention est constitué de l'ensemble de l'entreprise et si celle-ci est organisée en groupe de l'ensemble société mère filiale.

##### **A. ORGANISATION ET PROCÉDURE**

##### **B. RESSOURCES HUMAINES**

##### **C. QUALITÉ**

##### **D. FONCTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE:**

##### **E. COMPTABILITÉ ANALYTIQUE**

##### **F. APPROVISIONNEMENT**

##### **G. GESTION DES STOCKS:**

##### **H. AUTRES**

##### **I. COMMERCIAL ET CREANCES**

## **LES RESULTATS ATTENDUS:**

Les principaux résultats attendus de cette mission sont les suivants:

- Faire état des points forts et faibles du domaine sur lequel a porté l'investigation,
- Présenter une note synthétisant les anomalies éventuelles, leur origine et les mesures adéquates à prendre pour leur prise en charge future,
- Proposer un mode de prise en charge des mesures de redressement préconisées (par les moyens de l'entreprise, par des moyens externes etc.) ;
- Proposer un mode de renforcement des points forts détectés,
- Proposer des champs d'investigation pour de futur mission d'audit;
- Proposer des axes d'investissement à réaliser afin l'organisation et le management de l'entreprise;
- Proposer toute mesure allant dans le sens de la réalisation des attendus du paragraphe

**Nous avons repris dans la fiche technique de notre offre et contrat la démarche proposée par la SGP EQUIPAG que nous avons trouvé complète et détaillée et répond à toutes les attentes du client, reste au consultant en charge de cette mission d'ajouter les points manquants.**

## TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	09
Chapitre 01 : le conseil en entreprise .....	11
Introduction .....	12
Section 01 : le conseil dans son contexte .....	12
1.1. Définition du conseil .....	12
1.2. Les deux types de consultants .....	13
1.2.1. Le consultant externe .....	13
1.2.2. Le consultant interne .....	14
1.3. Les principaux rôles des consultants .....	14
1.4. Les fondements historiques et l'évolution du conseil .....	15
Section 02 : Le marché du conseil et son organisation .....	16
2.1 La demande du conseil.....	16
2.1.1 Les organisations et leurs types de demandes .....	16
2.1.2 Les fondements de la demande de conseil .....	18
2.2 L'achat de conseil.....	18
2.2.1 Les modalités d'achat.....	18
2.2.2 La décision de recours à l'achat de conseil .....	20
2.2.3. Le choix et la sélection des cabinets .....	21
2.3 La vente de conseil.....	24
2.3.1 Les caractéristiques de la prestation .....	24
2.3.2 Le positionnement des cabinets dans l'espace du conseil .....	26
2.3.3 Les méthodes de vente.....	26
2.3.4 Les pratiques commerciales et leurs critiques .....	27
Section 03 : Les différents outils du consultant .....	29
3-1 Les 7 S de McKinsey .....	29
3-2 La roue de Deming (méthode PDCA) .....	30
3-3 La matrice de Boston Consulting (BCG).....	31
3-4 Le diagramme d'Ishikawa.....	32
Section 04 : le processus de conseil .....	32
Phase 01 : Entrée en contact.....	33
1. La relation entre le consultant et le client.....	33
2. L'analyse de la demande .....	33
3. Rédiger et présenter une proposition .....	34

Phase 02 : Le contrat .....	35
1. L'accord verbal.....	35
2. La lettre d'acceptation .....	36
3. Le contrat écrit.....	36
Phase 03 : Le recueil d'information .....	36
Phase 04 : L'analyse- diagnostic .....	38
1. Audit, diagnostic, analyse ou évaluation .....	38
2. La qualité d'un bon diagnostique .....	39
3. Information du client .....	41
Phase 05 : Le plan d'action et sa mise en œuvre.....	41
1. Le plan d'action .....	41
2. La mise en œuvre.....	41
2.1. Planning et suivi .....	41
3. Accompagner le changement.....	42
3.1. Les acteurs du changement .....	42
3.2. Le regard externe du consultant .....	42
Phase 06 : Conclusion de la mission .....	42
Conclusion.....	43
Chapitre 02 : le conseil d'audit en entreprise .....	44
Introduction .....	45
Section 01 : le conseil exercé par l'audit interne .....	45
1.1. L'auditeur interne et le conseil.....	45
1.2. Les types d'activités de conseil exercé par l'audit interne.....	46
1.2.1 Mission de conseil destinées à formuler un avis .....	46
1.2.2 Mission de conseils axée sur la formation.....	46
1.2.3 Mission de conseil apportant une assistance .....	46
1.3. Le déroulement d'une mission de conseil en interne .....	47
1.3.1 Planification d'une mission de conseil.....	48
1.3.2 Réalisation d'une mission de conseil .....	50
1.3.3 Communication et suivi de la mission .....	51
Section 02 : le conseil exercé par l'audit externe.....	53
2.1. Audit et conseil.....	53
2.2. Le conseil pratiqué par l'expert comptable .....	54

2.3.	Le conseil pratiqué par le commissaire aux comptes.....	54
2.4.	Les différents cabinets d'audit et conseil internationaux.....	55
2.4.1.	Les Big Four.....	55
2.4.2.	Les MBB.....	56
2.5.	Les cabinets d'audit et conseil au niveau nationa.....	57
2.5.1.	L'implantation des cabinets d'audit internationaux en Algérie.....	58
2.5.2.	Les cabinets d'audit et conseil Algériens.....	58
	Section 03 : la démarche d'audit aboutissant au conseil.....	60
3.1.	La réalisation d'un audit des systèmes de management.....	60
3.1.1.	Définition des objectifs, du champ et des critères de l'audit.....	60
3.1.2.	Choix des membres de l'équipe d'audit.....	60
3.1.3.	Nomination du responsable de l'équipe d'audit.....	61
3.2.	Déclenchement de l'audit.....	61
3.2.1.	Établissement du premier contact avec l'audité.....	62
3.2.2.	Détermination de la faisabilité de l'audit.....	62
3.3.	Préparation des activités d'audit.....	63
3.3.1.	Réalisation d'une revue de documents dans la préparation de l'audit.....	63
3.3.2.	Préparation du plan d'audit.....	63
3.3.3.	Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit.....	64
3.3.4.	Préparation des documents de travail.....	64
3.4.	Réalisation des activités d'audit sur site.....	65
3.4.1.	Conduite de la réunion d'ouverture.....	65
3.4.2.	Réalisation de la revue des documents au cours de l'audit.....	66
3.4.3.	Communication pendant l'audit.....	66
3.4.4.	Rôles et responsabilités des guides et des observateurs.....	67
3.4.5.	Recueil et vérification des informations.....	67
3.4.6.	Elaboration des constatations d'audit.....	67
3.4.7.	Préparation des conclusions d'audit.....	68
3.4.8.	Conduite de la réunion de clôture.....	68
3.5.	Préparation et diffusion du rapport d'audit.....	69
3.5.1.	Préparation du rapport d'audit.....	69
3.5.2.	Diffusion du rapport d'audit.....	69
3.6.	Clôture de l'audit.....	70
	Section 04 : l'objectif et les modalités d'engagement d'un auditeur externe.....	70

4.1. Les objectifs du recours à l'audit externe.....	70
4.2. Les modalités d'engagement d'un auditeur externe.....	71
Conclusion.....	74
Chapitre 03 : le conseil d'audit au sein du centre technique de l'information et de la communication (CETIC).....	75
Introduction .....	76
Section 01 : Présentation du CETIC .....	76
1.1. Localisation géographique du CETIC.....	77
1.2. Structures d'accueil du CETIC .....	78
1.3. Présentation de l'organigramme du CETIC .....	79
Section 02 : le conseil d'audit au CETIC.....	80
2.1. Les résultats du questionnaire .....	80
2.2. Interprétation des réponses du questionnaire .....	85
Conclusion.....	86
Conclusion générale .....	87



