

# Les prestations de conseil en management sur le développement organisationnel : vers une approche andragogique

Raymond-Bernard AHOUANDJINOU<sup>1</sup>

Gilchrist GOUTHON<sup>2</sup>

Atsu Dodzi DOM<sup>3</sup>,

Michèle LOKO<sup>4</sup>,

Astride AHOUANDJINOU,

Céline AHOUANDJINOU

Gilbert Comlan AHOUANDJINOU

## Résumé

*Il est question dans cette recherche de l'exploration des effets des prestations de conseil en management sur le développement organisationnel en Afrique, avec un regard accentué sur les changements positifs observés et les conditions nécessaires à leur succès. La recherche révèle que les interventions des consultants produisent des effets significatifs sur le fonctionnement des organisations, notamment en termes de rationalisation des pratiques managériales, de renforcement du leadership, et d'amélioration de la gestion du temps et de la productivité. Les consultants jouent un rôle crucial en apportant une expertise spécialisée et en facilitant l'apprentissage et le développement des capacités des dirigeants. Les résultats montrent que les prestations de conseil contribuent à des changements positifs, tels que l'adoption de nouvelles normes et valeurs, une meilleure communication interne, et une augmentation de la compétence technique du personnel. Ces changements se traduisent par une amélioration de la performance organisationnelle, une meilleure satisfaction des clients, et une croissance économique. Toutefois, le succès de ces interventions dépend fortement de l'application rigoureuse des recommandations par les organisations elles-mêmes. Au demeurant, les conditions essentielles pour*

---

<sup>1</sup> Centre d'études et de recherche en éducation et interventions sociales pour le développement (CEREID/INIEPS/UAC), Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, Bénin

<sup>2</sup> Centre d'études et de recherche en éducation et interventions sociales pour le développement (CEREID/INIEPS/UAC), Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, Bénin

<sup>3</sup>Institut National de Jeunesse et Sport de l'Université de Lomé, Togo

<sup>4</sup>Centre d'études et de recherche en éducation et interventions sociales pour le développement (CEREID/INIEPS/UAC), Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, Bénin

garantir des changements positifs incluent l'engagement des dirigeants à mettre en œuvre les recommandations et une relation efficace entre le consultant et l'organisation. La recherche souligne l'importance d'une approche andragogique dans le conseil, qui doit tenir compte des spécificités psychologiques et des styles d'apprentissage des dirigeants.

**Mots clés :** Conseil en management, développement organisationnel, approche andragogique

## Abstract

*This research focuses on exploring the effects of management consulting services on organizational development in Africa, with a particular emphasis on the positive changes observed and the conditions necessary for their success. The study reveals that consultants' interventions have significant impacts on organizational functioning, notably in terms of streamlining managerial practices, strengthening leadership, and improving time management and productivity. Consultants play a crucial role by providing specialized expertise and facilitating the learning and capacity development of leaders. The results show that consulting services contribute to positive changes, such as the adoption of new norms and values, improved internal communication, and an increase in the technical skills of staff. These changes translate into improved organizational performance, higher customer satisfaction, and economic growth. However, the success of these interventions strongly depends on the organizations' strict implementation of the recommendations. Moreover, the essential conditions for ensuring positive changes include the commitment of leaders to implement the recommendations and an effective relationship between the consultant and the organization. The research emphasizes the importance of an andragagogical approach in consulting, which must take into account the psychological characteristics and learning styles of leaders.*

**Keywords :** Management consulting, organizational development, andragagogical approach

## Introduction

Le développement est un défi majeur que l'Afrique se doit de relever aujourd'hui. Ce noble objectif repose prioritairement sur les organisations qui animent la vie socioprofessionnelle des individus et par la même occasion, n'est pas sans incidence sur l'émergence des nations. Ces organisations, pour continuer à

fonctionner et par-dessus tout demeurer dynamiques sont dans une perpétuelle quête de performance, (Henry, 1993). La performance organisationnelle est à l'épicentre des stratégies mises en œuvre afin d'accomplir les missions assignées. Cet enjeu de taille auquel font face les organisations met en jeu plusieurs éléments et conditions qui leur confèrent le statut d'entités performantes et dynamiques.

La gestion des organisations n'est pas toujours une tâche aisée pour les dirigeants qui sont le plus souvent confrontés à de nombreuses difficultés de divers ordres. En plus, l'environnement des organisations est fortement marqué par une instabilité récurrente, car caractérisé par plusieurs mutations et incertitudes qui impactent leur mode de gestion. Les problèmes organisationnels et les enjeux concurrentiels survenant dans le management des organisations suscitent souvent l'emploi des ressources externes spécialisées. C'est ainsi que beaucoup de structures bien positionnées dans plusieurs domaines d'expertise, sont mobilisées et viennent en appui à la gestion des situations critiques dans la perspective d'améliorer les performances et d'accroître la compétitivité des organisations. Cette dynamique stratégique qui fonde les actions des organisations, consiste à identifier, expliciter, mobiliser et actionner les leviers pertinents et les ressources accessibles, tant internes qu'externes (Prahala & Hamel, 1990) pour la réalisation efficiente de leurs objectifs. Les ressources externes essentiellement liées aux prestations intellectuelles et techniques, proprement dit une expertise, viennent en renfort, en appui aux ressources internes en vue d'une certaine performance recherchée. Notamment, ces structures d'expertise, de conseil en gestion aux entreprises, sont couramment appelés conseils en management et offrent, par ailleurs, aux organisations une expertise spécialisée, de l'objectivité, de la confidentialité, de la crédibilité et des capacités de travail spécifiques précisément la

disponibilité et la créativité (Gadrey & Gallouj, 1993; Henry, 1993 & Villette, 2003).

Outre la résolution des problèmes organisationnels et managériaux, faut-il noter que les organisations n'optent pas uniquement pour les services des consultants sur ces critères rationnels. Mais aussi, elles sont motivées par une quête de légitimité qui donne un sens et par conséquent soutiennent leurs actions. C'est dans ce même ordre d'idées que Bardon (2007) en s'inscrivant dans une approche sociologique avance l'idée centrale que le comportement des organisations d'une quête de légitimité dans leur environnement. Cet environnement est par ailleurs en perpétuel changement et influencé par les progrès technologiques qui introduisent de nouvelles normes et réformes dans le monde des organisations. Cette quête de légitimité également évoquée par Bardon (2007) apparaît aussi comme une recherche de performance car elle permet aux organisations d'obtenir un support dans leur environnement qui lui allouera alors plus facilement des ressources (Meyer & Rowan, 1977).

Cependant, les directeurs ou les managers n'ont pas souvent l'idée du fait qu'ils aient besoin d'une intervention extérieure dans la résolution des problèmes organisationnels au plan financier, matériel, technologique et surtout humain. Ils ne s'intéressent donc pas tous au conseil et se fient le plus souvent à leurs pratiques et compétences personnelles. Selon Belet (1993) le dirigeant, dans la gestion de son organisation a pour habitude de se débrouiller seul et donc animé d'une méfiance fréquente vis-à-vis d'intervenants extérieurs. Or le recours au conseil en management est un levier de performance et un gage de la compétitivité des organisations. Ceci dit, en portant un regard neuf sur la situation des organisations (Bardon, 2007), les cabinets-conseil offrent rapidement une large expérience et un savoir-faire hors pair aux dirigeants et jouent par ricochet un rôle

précieux. L'importance du conseil reste donc non négligeable pour le développement organisationnel.

Dans le cadre de son travail, le consultant en tant qu'intervenant dans le processus de développement au sein des organisations, est appelé à apporter son expertise mais également à développer des activités de renforcement de capacités des ressources humaines. Cet état de choses implique la connaissance et l'application des principes de l'andragogie, autrement, les principes d'éducation des adultes, primordiaux dans l'élaboration d'une formation efficace et susceptible de produire un impact dans le changement des comportements. Ce changement de comportements est intégralement au cœur du développement organisationnel.

Cependant, il convient de notifier comme le fait remarquer Belet (1993) que cette fonction pédagogique du conseil est particulièrement délicate à exercer surtout avec des dirigeants qui ont appris leur métier la plupart du temps sur le terrain par la confrontation avec les problèmes quotidiens de leur entreprise. Isenberg (1985) a mis en évidence l'importance des processus de réflexion « irrationnels », de l'utilisation de l'intuition dans les modes de pensée des dirigeants et l'existence d'une dialectique complexe entre la réflexion et l'action.

Le caractère autodidactique des dirigeants constitue souvent un obstacle aux apprentissages nécessaires à mettre en œuvre pour enclencher le processus de développement organisationnel.

Il semble donc nécessaire d'entrevoir à l'avenir de nouvelles approches du conseil aux dirigeants plus en rapport avec leur psychologie, leurs perceptions, leurs expériences et surtout leurs processus et styles d'apprentissage qui leurs sont propres (Honey, & Mumford, 1982). Ainsi, la réflexion sur les approches pédagogiques et surtout andragogiques du conseil, à mettre en œuvre par les consultants, doit intégrer ces caractéristiques spécifiques des dirigeants. Cet état de choses

implique que l'on s'intéresse à la démarche des consultants dans les prestations de conseil en management des ressources humaines. Cette démarche qui suppose par la même occasion la mise en œuvre des conditions essentielles qui leur permettent d'accompagner efficacement les organisations à la performance.

Quelle démarche faut-il alors pour une efficacité des prestations de conseil en management au sein des organisations ? Ce questionnement amène à s'intéresser aux pratiques à mettre en œuvre par les consultants et qui conditionnent l'efficacité de leurs prestations au sein des organisations. Il s'agit de la mise en relation des éléments clés qui créent des conditions d'attribution d'une certaine valeur perçue de leurs prestations au sein des organisations.

Dans la même logique où Wallot (1977) pense qu'il faut une rupture avec le consultant traditionnel qui ne pense qu'à étaler ses connaissances plutôt que d'accompagner le processus d'apprentissage de l'organisation, qui permet à cette dernière de résoudre par elle-même ses problèmes. L'intérêt de la présente recherche est d'ouvrir une nouvelle frange, une nouvelle façon de concevoir le conseil qui va au-delà d'une simple délivrance temporaire de l'expertise mais tout un processus andragogique qui débouche sur le développement organisationnel.

## **1. Le secteur du conseil en management**

L'Afrique est longtemps restée en marge des activités du secteur de conseil, dont l'Amérique en est le point d'origine. Les activités de ce secteur ont par ailleurs joué un rôle clé dans la restructuration et le développement de l'industrie américaine. Ce secteur a connu un incontestable essor dans plusieurs domaines, puis s'est étendu sur l'Asie et l'Europe avec la diffusion de nouveaux « modèles managériaux » développés par les cabinets de conseil. Plaçant ces zones dans le peloton de tête de la

compétitivité et du développement<sup>5</sup>. Toutefois, si les métiers du conseil en management ont été très peu développés en Afrique, ce n'est jusqu'au début des années 2000 que le secteur a amorcé son développement avec l'installation de plusieurs cabinets internationaux notamment européens. Précisément en Afrique du Sud et en Afrique du Nord avec l'ouverture des bureaux dans le Maghreb et tout particulièrement au Maroc. Mc Kinsey, le prestigieux cabinet américain qui possédait déjà un important bureau à Johannesburg, s'est installé à Casablanca depuis 2004.

Au cours de la dernière décennie, les métiers de conseil en management ont pris un essor considérable. Ce développement s'explique notamment par le libéralisme économique caractérisé par la privatisation de nombreuses entreprises publiques. Pour accompagner ce mouvement, les structures privées et publiques ont manifesté le besoin de se faire aider par des cabinets dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie. Selon Ndiaye (2011), le contexte du libéralisme économique ainsi que la volonté de plusieurs Etats africains de s'engager sur la voie de l'émergence économique ont contribué à orienter le conseil en Afrique vers le management stratégique. Aussi, les cabinets ont-ils surtout cherché à aider les institutions publiques et les grandes entreprises nationales à définir et à mettre en œuvre des plans stratégiques sur une durée de 5 à 10 ans. L'enjeu pour ces cabinets consistait à accompagner la transformation des économies africaines et à amener les entreprises du continent à devenir plus performantes et plus compétitives. Grâce à leur travail, les Etats africains ainsi que les entreprises du continent peuvent s'appuyer désormais sur des réseaux de savoirs en matière de gestion économique et stratégique, alliant une fine connaissance des meilleures

---

<sup>5</sup> <http://www.perfcons.com/>, consulté le 30 Avril 2024

pratiques au niveau international à l'expérience du milieu local<sup>6</sup>. Au Maroc par exemple, Mc Kinsey a accompagné depuis 2010 la mise en œuvre du plan de développement industriel national baptisé « Emergence ». L'Afrique du nord, au premier chef le Maroc, est aujourd'hui l'une des régions les plus attractives en ce qui concerne les cabinets de conseil en stratégie<sup>7</sup>.

Cette concurrence des cabinets internationaux n'a pas seulement pour scène de théâtre l'Afrique du Sud et le Maghreb ; elle touche de plus en plus l'Afrique subsaharienne. Il en demeure alors que le marché africain attire de plus en plus les grands cabinets internationaux de conseil en stratégie en attendant que les cabinets locaux affirment leurs capacités insistant sur leur parfaite connaissance des réalités africaines et leur volonté d'accompagner les Etats et les grandes entreprises dans une perspective de développement à long terme.

Au Bénin, le secteur d'activité du conseil est animé par des structures de conseil publiques comme privées. Au niveau du public, le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CEPAG) créé par le décret n°85-424 du 17 octobre 1985, est une institution de formation et d'assistance phare avec 35 années d'expériences au service du renforcement des capacités institutionnelles et des ressources humaines en matière de management, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Au niveau du privé, le secteur du conseil a aussi connu un certain développement dans le pays avec l'installation des cabinets internationaux et nationaux, Deloitte, Afrique Conseil, Talents Plus pour ne citer que quelques-uns. Ces structures de conseil sont dotées d'équipes de consultants qui interviennent tant au niveau national qu'au niveau international notamment dans l'Afrique subsaharienne. Leurs interventions vont pour la

---

6 L'Afrique: nouvel eldorado des cabinets de conseil en stratégie? Publié par Nicolas Simel Ndiaye le 20 août 2011, consulté le 30 Avril 2024

7 <http://www.consultor.fr/devenir-consultant/actualite-du-conseil/239-le-maghreb-nouvel-eldorado-du-conseil.html>, consulté le 30 Avril 2024

plupart du temps à l'endroit des institutions publiques, parapubliques, des grandes entreprises qui sollicitent leurs prestations dans plusieurs domaines d'expertise. Les domaines les plus privilégiés par ces cabinets de conseil sont entre autres l'audit comptable et financier, l'appui budgétaire, le renforcement de capacités, le recrutement, la gestion des projets, le management, l'élaboration de politiques marketing des entreprises, la communication, l'assistance informatique et réseaux, des études et missions diverses.

## **2. Matériels et méthodes**

La présente recherche est purement qualitative. Il est nécessaire de procéder à l'interprétation des données empiriques recueillies sur le terrain. Ces données qualitatives ne sont rien d'autre que des représentations, des perceptions et des élucidations qui vont servir à analyser les hypothèses de recherche émises en confrontation avec le cadre théorique élaboré plus haut. Ce choix a été fait pour pouvoir mieux explorer les contours du sujet de recherche, mieux faire ressortir des significations qui permettent d'analyser l'efficacité des prestations de conseil en management des ressources humaines sur le développement organisationnel.

Par conséquent, pour aboutir à des résultats, la recherche va s'appesantir sur des techniques et outils bien adaptés, entre autres l'exploration documentaire, la collecte des données empiriques à travers l'entretien semi-directif. Les principales catégories de personnes impliquées dans la recherche sont catégorisées en trois groupes selon la nature des informations recherchées. La population d'enquête est donc constituée de deux (02) catégories de cibles qui sont les suivantes : les directeurs de cabinets ou centres de conseil et formation et leurs consultants-formateurs ; les responsables des organisations bénéficiaires des prestations de conseil et de formation et leur

personnel. Les directeurs de cabinets ou centres de conseil et formation et leurs consultants-formateurs représentent les responsables de cabinets de conseil en management dans la ville de Cotonou et les consultants-formateurs qui y travaillent. Les directeurs de cabinets ou centres de conseil et formation sont concernés par la recherche parce qu'ils sont impliqués dans les prestations de conseil auprès des organisations. Ils représentent des sources fiables pour fournir des informations liées au contexte du conseil en management au Bénin, au déroulement des prestations de conseil basées sur la relation consultant-client et le processus d'apprentissage sans omettre son efficacité sur le développement organisationnel. Les consultants-formateurs sont des consultants formateurs exerçant dans les cabinets de conseil en management dans la ville de Cotonou précédemment identifiés. Ils interviennent auprès des entreprises et organisations à travers des missions de conseil et de formation. Etant les maîtres d'orchestre, ils sont au cœur des prestations de conseil en management. Ils sont concernés par la recherche en ce sens où ils sont habilités à fournir des informations sur les interactions notamment la relation consultant-client et le processus d'apprentissage. Ils sont aptes à fournir des informations qui vont permettre d'expliquer leur rôle de facilitateur dans le processus d'apprentissage et de changement organisationnel et de nous renseigner sur l'efficacité de leurs prestations sur le développement organisationnel.

Les cabinets ou centres identifiés dans le cadre de la présente recherche sont entre autres : le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CEPAG), Talents Plus Afrique, RESHUFORM, Afrique Conseil, Agence de Consultation, d'Expertise et de Formations (ACEF), Bayley Performance Plus (B2P), Société Générale de Formation (SGF), RH Elyon, GEC conseil, GRH Conseil, et AK international Consulting.

Les responsables des organisations bénéficiaires des prestations de conseil et de formation et leur personnel sont les responsables des entreprises et organisations qui sollicitent et consomment les prestations de conseil en management et leur personnel. Ces sujets sont aussi impliqués dans présente recherche dans cette mesure où ils sont des sources fiables pour fournir suffisamment des informations relatives à la relation consultant-client, l'apprentissage organisationnel et surtout l'efficacité des prestations de conseil sur le développement organisationnel. Dans le cadre de cette recherche, quelques entreprises et organisations ont été identifiées, il s'agit entre autres du Fond Routier, Bénin Pétro, Bénin Control, l'ONIP, Orabank, MTN, Bolloré Transport Logistique, Général des Assurances du Bénin (GAB).

Afin de mieux cerner les différents aspects du sujet, l'approche méthodologique de la présente recherche a privilégié des techniques de collecte de données bien précises. Il s'agit de l'exploitation documentaire et la collecte des données sur le terrain à travers l'entretien. Ainsi, la recherche a été conduite en trois phases : la phase préparatoire ; la phase exploratoire ; la phase de collecte et d'analyse des données. À la fin de la collecte, les données ont été traitées et analysées. Pour avoir un échantillon représentatif et qui renseigne suffisamment sur les caractéristiques de la population d'enquête, la méthode non probabiliste dite non aléatoire est utilisée dans le cadre de cette recherche. Dans la mise en œuvre de cette méthode, l'usage des techniques du choix raisonné et de la boule de neige est privilégié. Les travaux de recherche se sont donc limités à 25 sujets qui ont été interviewés.

A travers l'utilisation du guide d'entretien, la collecte de données s'est effectuée à l'aide d'un magnétophone dans lequel sont enregistrés les discours des interviewés et d'un bloc note pour noter les aspects critiques. Le traitement des informations

est fait à travers la transcription des discours, l'analyse du contenu des propos et le rapprochement des points de divergence et de convergence selon l'importance et la pertinence par rapport aux hypothèses préalablement formulées.

### **3. Les changements produits par les prestations de conseil en management sur le développement organisationnel**

Les résultats montrent que les prestations de conseil en management des ressources humaines produisent en général des effets sur le fonctionnement des organisations et c'est d'ailleurs le but ultime de toute intervention, comme l'explique cette portion de discours.

*« Le conseil, c'est pour sortir un document, un rapport pour permettre à l'organisation de tenir compte, pour évoluer pour prospérer. Donc le consultant c'est celui-là qui a le bagage intellectuel pour accompagner l'organisation du point A pour le point B, et d'une manière ou d'une autre ça doit produire de changements »* (C.Z., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 02 Juin 2024).

C'est dans cette même optique, que cet interviewé souligne que :

*« l'intervention de conseil vise certainement un impact particulier sur l'organisation cliente, sur leur façon de voir notamment, l'adoption d'un nouvel état d'esprit à face aux situations qui se reproduisent ou face à de nouvelles situations »* (A.G., Consultant, Communication personnelle, 12 Juin 2024).

Les travaux de terrain renseignent que les prestations de conseil produisent d'une manière ou d'une autre des changements positifs au sein des organisations. C'est bien ce que précise ce répondant à travers ces expressions en mettant en relief quelques effets de formation :

*« Les prestations de conseil en management à travers la formation permettent la rationalisation des pratiques managériales des dirigeants. Le dirigeant a désormais une démarche méthodique d'analyse de situation, d'identification de son problème avec des outils comme le diagramme d'Ishikawa, le diagramme des affinités, le diagramme de Pareto, les 5 Pourquoi, etc. »* (M.F, Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 16 Juin 2024).

Aussi, un interviewé montre les changements positifs de prestations de conseil en mettant l'accent sur le leadership au sein de l'organisation, quand il dit :

*« le conseil permet de renforcer le leadership, ça permet de renforcer la prise de décision parce qu'on ne doit plus prendre des décisions sur pile ou face. Ils ont les habiletés pour savoir que c'est la meilleure décision à l'instant T ».* (A.G., Consultant, Communication personnelle, 12 Juin 2024).

Ces résultats rejoignent Allard (2005) quand il affirme :

*« les dirigeants ne rêvent plus de management idéal, ils préfèrent les solutions pratiques. Le but est de choisir dans le mécano l'outil le mieux adapté, au bon moment, au bon endroit, pour passer les*

*obstacles. Tout est dans l'exécution, pas dans la théorie ! »* (Allard 2005 :1).

Ces éléments de réponses basés sur des faits concrets sont renforcés par le principe d'assimilation des connaissances précédemment évoqué par le modèle andragogique de Knowles (1990) qui stipule que l'apprentissage doit se dérouler autour des situations concrètes dans lesquelles les apprenants pourront facilement agir. Ainsi, le consultant à travers la relation d'apprentissage fait en sorte que l'organisation soit dotée de connaissances, compétences, et développe les attitudes nécessaires pour se poser les bonnes questions, au bon moment, et trouver par elle-même les solutions appropriées. Il ressort que les prestations de conseil assorties d'une démarche andragogique concourent alors à une certaine maîtrise professionnelle des problèmes ayant conduit au recours du conseil. Ce qui se manifeste à travers des changements au point de vue mental, comportemental, de la façon de faire même du dirigeant, et de l'organisation par extension.

Ces résultats rejoignent par surcroît les travaux de Senge (1991), qui à travers une perspective systémique, soutient que le conseil a pour rôle essentiel de faire voir le monde et les problèmes perçus avec « *d'autres lunettes* » en transformant le contexte conceptuel et émotionnel dans lequel se situe le client. Une illustration intéressante de cette pensée systémique est présentée à travers le concept grec de « *metanoia* » qui signifie changement d'état d'esprit. Selon Senge (1991) « *le vrai apprentissage nous permet de nous recréer, de devenir capable de faire ce qui nous était avant impossible, de modifier notre manière de voir le monde et nos relations avec ce dernier* ». Il précise que le raisonnement systémique est fondé essentiellement sur un changement de mentalité, de vision et de perception des organisations. Ce raisonnement systémique

apparaît comme une philosophie très intéressante non seulement au plan d'une théorie de l'action pour le métier de conseil, mais aussi pour enclencher des processus d'apprentissage profonds débouchant sur d'autres visions du monde et des problèmes des entreprises plus pertinentes et donc susceptibles d'ouvrir la voie à des solutions pratiques innovantes et plus efficientes. En considérant le consultant comme un agent de changement, Evers et Menkhoff (2002) précédemment cités dans le présent travail, attirait l'attention sur le fait que le souci du consultant, sa préoccupation majeure est d'atténuer les problèmes dans le système social de l'organisation en construisant la réalité de celle-ci dans le passé, le présent et le futur. Par la focalisation sur le passé, le consultant en management agit comme un guide pour la compréhension de l'impact des événements organisationnels antérieurs sur le contexte actuel. Le présent pour mieux cerner les événements qui se produisent, et le futur pour entrevoir de bonnes actions à mettre en œuvre pour contourner les situations critiques.

En effet, les résultats issus des travaux de recherche montrent que les changements qui se sont opérés dans le fonctionnement des organisations après les prestations consistent en

*« l'amélioration de la façon de diriger du dirigeant, ses attitudes et aptitudes en face d'une situation critique, le mode de travail au sein de l'organisation et le système de communication interne, les pratiques en matière de gestion de temps et de productivité »* (G.H. Consultant, Communication personnelle, 27 Mai 2024), comme l'indiquent ces propos.

C'est dans ce même ordre d'idées que cet interviewé affirme avec certitude :

*« Bien-sûr qu'il y a des changements qui s'opèrent dans la performance des organisations. Par exemple l'adoption de nouvelles valeurs, normes et nouveaux comportements du personnel. Les prestations contribuent au renforcement des capacités des agents au plan technique, par suite à un meilleur rendement. »* (M.F, Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 16 Juin 2024).

Pour mieux élucider les changements qui découlent des prestations de conseil, un interviewé renchérit en expliquant :

*« Il y a également le leadership que nous développons au niveau des dirigeants, pour qu'ils puissent montrer le bon exemple, c'est toujours bien quand l'exemple vient du haut. Si vous montrez le bon exemple vos collaborateurs aussi prennent le pli. »* (G.B., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 27 Mai 2024).

Il poursuit son discours à travers des éléments factuels quand il soutient :

*Je prends l'exemple d'une entreprise que j'ai accompagnée où on avait exigé le port de badge. Il fut un moment où le DG respectait cette recommandation et portait son badge. Mais le DG porte, les directeurs de départements portent, les chefs service voient leurs patrons porter, eux-aussi ils portent et naturellement à cause du DG qui a porté son badge tout le monde a porté le badge. Le changement du comportement du dirigeant lui seul suffit pour influencer le comportement de tout le*

*personnel. (G.B., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 27 Mai 2024).*

Dans cette même optique des changements positifs que produisent les prestations de conseil, un autre interviewé se basant sur ses expériences, ajoute :

*Je vous donne cet exemple issu de mes expériences quand j'ai conduit une mission dans une organisation publique. Le dirigeant m'a appelé et m'a dit qu'il y a problème de passation de marché, que jusque-là on n'a pas passé un seul marché, nous avons des gens qui sont là, ils sont lents, vous leur demander quelque chose ça fait 4 mois avant que le rapport ne sorte. Alors on a défini les bases on a commencé le processus, nous les avons accompagnés, nous leurs avons fait des formations. Quelques mois après le dirigeant m'a appelé il a dit que "les choses ont changé hein ! Qu'ils ont commencé par passer plein de marché" et ça leur a permis de consommer en grande partie le budget. (C.Z., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 02 Juin 2024).*

C'est ce que témoigne un dirigeant d'organisation qui s'exprime à travers ces propos :

*« Le conseil surtout le renforcement des capacités permet d'avoir un personnel compétent, si un personnel est compétent, il produit plus de richesses, l'amélioration de la qualité du service fournis à la clientèle et l'accroissement du chiffre d'affaires »* (A.C., Responsable d'une organisation, Communication personnelle, 12 Juin 2024).

C'est dans cette même logique que cet interviewé déclare :

*« les effets des prestations de conseil sont l'amélioration des savoir-faire, la réduction des marges d'erreur avec pour finalité l'amélioration de la performance de toute l'organisation »* (L.F., Responsable d'une organisation, Communication personnelle, 08 Juin 2020).

On y convient finalement avec ce dernier qui conclut en affirmant :

*« Le conseil en management améliore la gouvernance au sein de l'entreprise. Tout en accompagnant les entreprises, nous les amenons à être plus orientés clients ou aux attentes de leur clients et usagers et à ne satisfaire que leurs besoins et attentes en permanence. Nous les accompagnons aussi à faire des enquêtes de satisfaction pour avoir le retour des clients, les suggestions afin d'améliorer leurs prestations. La satisfaction et la fidélisation de la clientèle sont des points essentiels »* (G.B., Directeur d'un Cabinet, Communication, 27 Mai Juin 2024).

Pour finir son discours, il ajoute : *« l'objectif ultime de tout accompagnement au sein de l'organisation est la croissance économique et financière »*.

C'est dans cette même perspective que Leana et Barry (2000) indiquent qu'à l'heure actuelle, le processus de changement organisationnel semble tout aussi capital pour la compétitivité à court terme que pour la survie de l'organisation sur le long terme. Par conséquent, la compétitivité des organisations doit résonner continuellement dans l'esprit du consultant représenté

comme étant agent de changement organisationnel. Et, cette compétitivité des organisations passe indubitablement par l'amélioration des performances organisationnelles. L'apprentissage quant à lui est au cœur même de l'amélioration des performances et le consultant en est le facilitateur.

De plus, comme l'aborde Gineste et Grisé (1998) :

*le consultant en développement organisationnel doit assurer un rôle de catalyseur de ressources, c'est-à-dire être en mesure de stimuler les énergies latentes présentes chez les membres de l'organisation et développer la capacité des différents acteurs à identifier le changement nécessaire, puis à le mettre en œuvre et, finalement, à se l'approprier (Gineste et Grisé, 1998, p.6).*

Il doit donc être capable de mettre à la disposition du client un certain nombre d'outils ou d'instruments de gestion du changement, être en mesure d'établir un diagnostic organisationnel, de concevoir et de mettre en place une intervention. C'est dans cette dynamique que Cummings et Worley (1997) précisent que :

*« les praticiens en développement organisationnel ont besoin d'apprendre à mener un diagnostic efficace, au moins à un niveau rudimentaire. Ils sont censés savoir comment amener les membres de l'organisation à s'engager dans l'élaboration du diagnostic, comment les aider à poser les bonnes questions et comment recueillir et analyser les informations (...). Au-delà du diagnostic, les praticiens en développement organisationnel sont censés savoir concevoir et mettre en place une intervention. Ils doivent être capables de*

*développer un plan d'action et de susciter un engagement pour ce plan. Ils ont aussi besoin de savoir adapter l'intervention à la situation, usant d'informations sur la progression de sa mise en place* ». (Cummings et Worley, 1997, p. 51).

Ces conceptions renforcent le modèle du développement organisationnel de Wallot (1977) qui postule que l'amélioration de la productivité ainsi qu'une élémentaire politique de personnel dans une entreprise supposent que l'on se préoccupe de la formation continue des travailleurs de cette entreprise. Ainsi, l'usage des consultants se présente comme un mécanisme approprié d'éducation continue au sein des organisations et également comme un processus d'apprentissage bilatéral pour le consultant et le client. Wallot (1977) a évoqué l'idée selon laquelle le processus de croissance individuelle à l'intérieur de l'organisation est lié à la croissance de toute l'organisation. Autrement dit, l'apprentissage, le renforcement des capacités des membres de l'organisation participe au développement de l'organisation. Et, donc la performance individuelle concourt à la performance organisationnelle. « *Le nouvel apprentissage vient d'abord s'inscrire dans un cadre économique et politique, dont les objectifs sont la compétitivité, l'employabilité et l'adaptabilité des "forces de travail"* » (Field, 2000, p. 133). Le conseil en management à travers la formation précisément le renforcement des capacités représente des enjeux majeurs pour les organisations, ces enjeux étant fortement liés à la performance et la compétitivité.

Cependant, Wallot (1977) n'est pas le seul à développer les notions liées au conseil en management axé sur le concept du développement organisationnel. Les tenants du courant de « *développement organisationnel* » (Kubr, 2002 ; Hugot, 1993 & Ferrer-Gutierrez, 1997) interprètent eux aussi le conseil en management différemment. Ils rejoignent bien également

Wallot (1977) quand ils pensent que l'étendu du conseil en management est beaucoup plus ample. Autrement-dit, il n'est pas seulement un processus restreint de résolution des problèmes. Mais, il est également destiné à répondre à des besoins plus complexes : « *améliorer l'organisation, la gestion et le développement des entreprises et des organisations, et à en faciliter la transformation* » (Ferrer-Gutierrez, 1997, p.18). Cette approche de Ferrer-Gutierrez (1997) sur l'objectif même du conseil en management est renforcée par celle de Kurb (2002) qui propose d'approcher le conseil en management comme une opportunité à la fois de résolution des problèmes, d'identification des nouvelles opportunités, de renforcement des capacités d'apprentissage et de changement organisationnel pour l'organisation cliente. Il met en exergue cet objectif central du conseil en management qui est de développer l'organisation cliente quand il écrit :

*Le conseil en gestion est un service de conseil professionnel indépendant qui aide les gestionnaires et les organisations à atteindre les buts et objectifs de l'organisation en résolvant les problèmes de gestion et d'affaires, en identifiant et en saisissant de nouvelles opportunités, en améliorant l'apprentissage et en mettant en œuvre des changements* (Kubr, 2002, p.8).

En rapportant ces résultats au modèle du développement organisationnel inspiré de Wallot (1977), il en ressort que les prestations de conseil en management produisent des changements positifs sur le développement organisationnel. Et donc le développement organisationnel se produit à travers les prestations de conseil en management des ressources humaines. Au demeurant, « *si un consultant accompagne une organisation qui se rend disponible pour l'intervention, et qu'il n'y a pas un changement, c'est que le processus a échoué. On assiste souvent*

*à ça et après de départ du consultant c'est le déluge ».* (J.C., Responsable d'une organisation, Communication personnelle, 12 Juin 2024), souligne un interviewé.

Il s'avère alors indispensable de mettre un accent particulier sur les conditions dans lesquelles les prestations de conseil en management des ressources humaines produisent des changements positifs.

#### **4. Les conditions nécessaires aux changements positifs**

Toutefois, en cas d'échec de la prestation, il faut se demander si c'est le consultant qui n'a pas suivi une bonne démarche, qui n'a pas été à la hauteur de la mission ou si c'est l'organisation qui n'a pas su mettre en œuvre les recommandations données par le consultant. Les travaux de recherche révèlent à cet effet que la seule condition est l'application rigoureuse des recommandations issues de l'intervention des consultants. C'est bien ce qu'explique ces propos :

*« Pour que l'intervention porte des fruits c'est le dirigeant à qui on a présenté le rapport de mission et qui a validé qui doit tenir compte des recommandations pour bien gérer sa boîte (...) s'il applique les recommandations ça doit normalement changer les choses dans l'organisation, ça doit changer les routines organisationnelles, l'effet doit être remarquable »* (C.Z., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 02 Juin 2024).

L'organisation a ainsi donc une grande responsabilité dans l'efficacité des prestations de conseil, parce que c'est bien elle qui applique, met en œuvre les recommandations. Et c'est bien ce que souligne cet interviewé :

*« Généralement chaque mission de conseil est faite pour la résolution d'un problème dans l'organisation, le consultant vient apporter son regard extérieur, il intervient à travers sa mission qui prend fin une fois qu'il dépose les livrables. Le consultant finit son travail quand il dépose le rapport des recommandations, mais après c'est l'organisation qui va s'occuper du rapport hein !! le consultant leur explique, il leur dit ce qu'ils gagnent lorsqu'ils mettent en œuvre les recommandations et ce qu'ils perdent bien évidemment en passant à côté... ben...voilà. » (C.G, Consultant, Communication personnelle, 29 Mai 2024).*

Comme il est évoqué précédemment, la réussite d'une prestation de conseil est fortement tributaire de la relation consultant-client. Aussi est-il intéressant de questionner cette relation dans le cas où les prestations n'ont pas pu produire de changements positifs. Les travaux de terrain indiquent que la relation consultant-client dépend aussi du type de client, précisément de sa personnalité. C'est ce qu'explique cet interviewé quand il souligne :

*« la relation dépend aussi du client que vous avez en face, parce qu'il y a plusieurs types de personnalités et de tempéraments, et les appréciations dépendent d'une personne à une autre » (C.G, Consultant, Communication personnelle, 29 Mai 2024).*

Cet état de choses crée parfois des difficultés de collaboration entre le consultant et l'organisation, porte entorse à la relation consultant-client et par conséquent à la réussite de l'intervention.

*« Parfois le client ne facilite pas la prestation. Le même client qui dit qu'il veut le rapport dans 2 mois, ce qui est bien précisé dans les TDRs est encore le même qui ne vous fournit pas la documentation et ne mobilise pas le personnel nécessaire à la réalisation de la prestation qu'il demande. Autrement, c'est le personnel qui n'est pas disponible pour participer à la réalisation de la mission »* (H.O., Consultant, Communication personnelle, 09 Juin 2024), explique ce dernier.

De plus, il ressort des travaux de terrain que certains clients veulent orienter voire influencer les prestations dans le sens de leurs intérêts, en vue de présenter une meilleure image de leur organisation auprès de leurs partenaires, ou bailleurs.

*« Il y a des clients qu'ils veulent imposer leurs idées ou influencer la prestation afin de faire bonne figure chez leurs bailleurs et partenaires ».*  
(A.A., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 02 Juin 2024).

Les raisons de cet agissement des organisations sont plus ou moins explicitées par Tolbert et Zucker (1983) quand ils estiment qu'il existe une complémentarité entre les facteurs économiques (recherche de performance) et les facteurs institutionnels (recherche de légitimité) qui expliquent totalement les actions des organisations. Néanmoins, pour protéger la crédibilité des professionnels du métier de conseil, Weinberg (1985) attire l'attention en écrivant :

*« La confiance se gagne sur des années et se perd en un instant. Les gens ne vous disent pas quand ils arrêtent de vous faire confiance. Le truc pour gagner la confiance est d'éviter tous les trucs. Ne soyez jamais malhonnête, même si c'est le client qui vous le demande. Evitez de faire des promesses. Si vous faites des promesses, tenez-les.*

*Faites un contrat, mais fondez d'abord la relation sur la confiance » Weinberg (1985).*

Ceci dit, faut-il également soulever le problème que les dirigeants eux-mêmes amènent parfois les consultants à ne pas opter pour une démarche andragogique basée sur l'apprentissage quand ils estiment ne pas avoir besoin de formation et que la formation leur génère de grands frais. C'est ce qu'on remarque à travers cette portion de discours : « *Et même ils disent que la mission ne doit pas dépasser tel montant, que la formation est très coûteuse. Mais cela a des implications sur le résultat de la prestation* » (G.B., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 27 Mai 2024).

Eu égard à cet état de choses, on parvient à cette conclusion que les organisations, elles aussi occasionnent l'échec des prestations de conseil non seulement en ne remplissant pas leur part de responsabilités liées l'implication mais aussi en n'investissant pas dans la formation de leur personnel. Ce qui peut être entre autres l'une des causes d'échec des prestations.

Ainsi, tous les consultants interviewés, sûrs de leur professionnalisme, pensent que leur responsabilité n'est pas engagée si l'organisation rechute après leurs interventions. C'est pour cela, cet interviewé précise :

*« Si par exemple dans les recommandations nous demandons à l'organisation de recruter un spécialiste de passations de marchés, de tenir compte de son budget pour recruter tel ou tel profil, et qu'il ne le fait pas, moi j'ai fait mon travail. Si les mêmes problèmes sont encore là, vous ne pouvez pas en vouloir au consultant parce que le rapport est là »* (C.Z., Directeur d'un Cabinet, Communication personnelle, 02 Juin 2024).

Les recommandations d'un consultant dans une prestation de conseil ne sont donc pas à négliger car elles permettent d'améliorer le fonctionnement l'organisation. Et, c'est pour pallier à cet état de choses qui entache inopportunément les prestations de conseil en management, que certains consultants pensent que l'on peut alléger la tâche aux dirigeants en insérant dans le rapport de fin de mission et de recommandations, des orientations concrètes précisément des conditions de mise en œuvre des solutions proposées. C'est ce que met en exergue ce dernier quand il affirme :

*« C'est une manière indirecte d'accompagner l'organisation à la mise en œuvre des recommandations. On peut leur mettre dans les rapports, des conditions de mise en œuvre des recommandations ou solutions pour les rendre autonomes quant à la mise en œuvre »* (C.G., Consultant, Communication personnelle, 29 Mai 2024).

Il soutient ses propos en expliquant :

*« C'est le client qui connaît son organisation, il peut dire au consultant qu'il sent un problème sur tel aspect, ou dans tel département, ce qui vous amène vous en tant que consultant à revenir là-dessus faire des services complémentaires pour l'aider à implémenter quelques recommandations. »* (C.G., Consultant, Communication personnelle, 29 Mai 2024).

Il en découle que tous les consultants n'accompagnent pas les organisations à implémenter les solutions qui figurent dans les rapports de mission qu'ils ont déposés. Cette idée est d'ailleurs soutenue par Steele (1975) qui martèle que la relation d'aide

suppose que le consultant n'est plus tenu d'assumer la responsabilité de réaliser les solutions recommandées.

Il semble alors intéressant de questionner les dispositifs de contrôle et d'équilibre qui empêchent la rechute de l'organisation après le départ du consultant. Ceci interpelle les travaux relatifs au changement planifié de Lewin (1951) qui en sont la principale référence.

## **Conclusion**

Le recours aux prestations de conseil en management constitue un levier significatif pour le développement organisationnel, offrant aux organisations un soutien précieux pour améliorer leur performance et leur compétitivité. Les résultats de cette recherche confirment que les interventions des consultants produisent des changements positifs dans le fonctionnement des organisations, en rationalisant les pratiques managériales, en renforçant le leadership, et en améliorant la qualité du service ainsi que la satisfaction des clients. Ces changements se manifestent non seulement par une meilleure gestion des ressources internes mais aussi par une adoption de nouvelles pratiques et comportements qui favorisent la croissance économique et la compétitivité des organisations.

Toutefois, l'efficacité des prestations de conseil dépend fortement de la mise en œuvre des recommandations faites par les consultants. Les organisations doivent non seulement être ouvertes aux suggestions mais aussi engager les ressources nécessaires pour appliquer les changements proposés. La réussite des interventions de conseil repose donc sur une collaboration étroite et une volonté de transformation de la part des dirigeants et des membres de l'organisation.

Il est également crucial de souligner que les consultants jouent un rôle essentiel en tant que catalyseurs du changement

organisationnel. Leur capacité à diagnostiquer les problèmes, à concevoir des interventions adaptées et à faciliter l'apprentissage est fondamentale pour le succès des prestations de conseil. Ainsi, une approche andragogique intégrée, prenant en compte les spécificités des dirigeants et des organisations, est primordiale pour maximiser les impacts des interventions. En conclusion, les prestations de conseil en management, lorsqu'elles sont bien menées et suivies, ont le potentiel de transformer en profondeur les organisations, en favorisant leur développement et leur adaptation dans un environnement en perpétuelle évolution. Le défi pour les consultants et les organisations réside dans l'alignement des pratiques de conseil avec les besoins spécifiques des organisations et la mise en œuvre effective des recommandations pour garantir des résultats tangibles et durables.

## Références bibliographiques

- ALLARD Michel, 2005, *Le management en action: choisir et exécuter les bonnes solutions* (3e éd.). Éditions ERPI
- BARDON Thibaut, 2007, Quel est le rôle des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial ? Une approche néo-institutionnelle. *Paris: Dauphine. Université de Genève Section HEC*
- BELET Daniel, 1993, Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management. *Revue internationale P.M.E.*, 6(2), 109-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1008212>
- BOURGOIN Alaric, 2013, *Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique*. [Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.]. Economies et finances. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/pastel-00957543/>

EVERS Hans -Dieter & MENKHOFF Thomas, 2002, *Selling Expert Knowledge: The Role of Consultants in Singapore's New Economy. ZEF-Discussion Papers on Development Policy Nr. 55. Bonn, ZEF Center for Development Research, University of Bonn.*

FERRER-GUTIERRO Maria, 1997, *La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles.* [Thèse de doctorat, Université Montpellier I.]

FIELD John, 2000, *Lifelong learning and the new educational order.* Trentham Books

GADREY Jean, & GALLOUJ Faïz, 1993, *Les critères définissant l'activité de recherche - développement et le cas des entreprises de services*

GINESTE Karine & GRISE Jean, 1998, *Le conseil en management : Une profession en mutation* Faculté des sciences de l'administration. *Université de Laval*

GOWAN Brian, 1999, *Developing an Industry Profile for Management Consulting in Australia e. Queensland University of Technology. Brisban.*

HUGOT Jean-Pierre, 1993, *Le conseil en entreprise: pratiques et méthodologies.* Éditions d'Organisation

KNOWLES Shepherd, 1990, *L'apprenant adulte: vers un nouvel art de la formation* (Éditions d'Organisation)

KUBR Milan 2002, *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office