

**Présente le rapport 2012**

# Étude sur les conseillers en management au Québec

**en collaboration avec**



**RÉSEAU DES  
CONSEILLERS EN MANAGEMENT  
DU QUÉBEC**

**et**

**Développement  
économique, Innovation  
et Exportation**

**Québec** 

## Table des matières

Remerciements .....	1
Mot du président du RCMQ .....	3
Sommaire .....	4
Introduction.....	5
Méthodologie .....	6
Partie I : Résultats par question .....	8
Section 1 - Question 1 : Conseiller en management .....	9
Section 2 : Expérience, Formation et Affiliations professionnelles.....	10
Question 1 : Années d'expérience dans le métier de conseiller en management.....	10
Question 2 : Diplômes académiques.....	12
Question 3 : Universités d'appartenance .....	14
Question 4 : Certifications détenues.....	17
Question 5: Ordres professionnels.....	20
Question 6 : Associations professionnelles .....	21
Section 3 : Organisation professionnelle.....	24
Questions 1 à 3 : Le conseil en mangement comme activité principale .....	24
Question 4 : Types d'organisation (employeur/travailleur autonome) .....	26
Questions 5 et 6 : Sous-traitance pour d'autres firmes.....	27
Section 4 : Secteurs d'activités, clients et compétiteurs.....	28
Question 1a : Champs d'intervention .....	28
Question 1b : Secteurs d'activités .....	32
Question 2 : Types de clients.....	34
Question 3 : Outils d'approvisionnement gouvernementaux.....	35
Question 4 : Lieux de travail - Régions du Québec.....	36
Question 5 : Présence à l'international .....	37
Question 6 : Modes de prestation pour les mandats hors Canada.....	38
Question 7 : Principaux compétiteurs.....	39
Section 5 : Semaine de travail, vacances et revenus.....	40

Question 1 : Nombre d'heures de consultation .....	40
Question 2 : Taux horaire facturable.....	41
Questions 3 et 4 : Revenus annuels .....	42
Question 5 : Variation du nombre d'heures travaillées .....	44
Questions 6 et 7 : Vacances.....	45
Question 8 : Changement anticipé dans les revenus .....	47
Question 9 : Couverture par un régime d'assurances professionnelles .....	48
Section 6 : Outils de travail.....	49
Question 1 : Outils de travail et niveau d'aisance .....	49
Question 2 : Autres outils utilisés.....	52
Section 7 : Défi de la profession et profil personnel .....	53
Question 1 : Défis du conseiller en management .....	53
Question 2 : Autres défis .....	54
Question 3 : Âge des répondants .....	56
Question 4 : Sexe des répondants.....	57
Question 5 : Pays d'origine des répondants.....	57
Question 6 : Commentaires.....	58
Partie II : Résultats croisés.....	61
Taux horaire facturable et Salaire .....	61
Taux horaire facturable et Années d'expérience .....	61
Taux horaire facturable et Lieu de travail .....	62
Taux horaire facturable, Revenus et Nombre d'heures travaillées.....	62
Nombre d'heures travaillées et Occupation principale/secondaire .....	63
Nombre d'heures travaillées et Sexe .....	63
Types d'employeur et Nombre d'heures travaillées.....	64
Types d'employeur et Âge.....	65
Types d'employeurs et taux horaire facturable .....	66
Outils de travail et Sexe des répondants.....	68
Outils de travail et Âge des répondants .....	69
Défis de la profession et Sexe des répondants .....	69
Défis de la profession et Âge des répondants.....	69
Né au Canada/hors Canada et Taux horaire facturable .....	69

Né au Canada/hors Canada et Revenus annuels.....	70
Changements anticipés dans les heures de travail .....	71
Selon le nombre d'heures travaillées .....	71
Selon les revenus d'employés de firme.....	72
Selon les revenus de travailleurs autonomes.....	73
Selon le taux horaire facturable .....	74
Employés d'une firme versus Travailleurs autonomes .....	75
Sous-traitance.....	75
Champs d'intervention .....	75
Principaux clients.....	76
Zones géographiques au Québec .....	76
Zones géographiques hors Québec .....	77
Principaux concurrents.....	78
Nombre d'heures travaillées hebdomadairement.....	79
Taux horaire facturable .....	79
Revenus annuels.....	80
Variation prévue du nombre d'heures travaillées .....	81
Outils de travail .....	82
Âge.....	83
Défis.....	83
Employés d'une firme et Travailleurs autonomes (double statut) .....	84
Annexe A : Document explicatif de l'étude.....	85
Annexe B : Questionnaire de l'étude .....	97
Annexe C : Commentaires intégraux.....	98

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Implication par collaborateurs.....	1
Tableau 2 : Collaborateurs par étapes de réalisation de l'étude .....	2
Tableau 3 : Conseillers en management .....	9
Tableau 4 : Conseillers externes versus conseillers internes .....	9
Tableau 5 : Ancienneté dans le métier de conseiller en management .....	10
Tableau 6 : Diplômes académiques détenus.....	12
Tableau 7 : Universités dont les répondants sont diplômés .....	14
Tableau 8 : Certifications détenues.....	17
Tableau 9 : Ordres professionnels.....	20
Tableau 10 : Affiliations à des associations professionnelles.....	21
Tableau 11 : Associations professionnelles (2 répondants et plus par association) .....	21
Tableau 12 : Associations professionnelles (1 seul répondant par associations) .....	22
Tableau 13 : Activités principales (autre que conseil en management) .....	24
Tableau 14 : Activités de sous-traitance .....	27
Tableau 15 : Description des champs d'intervention.....	29
Tableau 16 : Champs d'intervention additionnels .....	31
Tableau 17 : Liste des secteurs d'activités .....	32
Tableau 18 : Outils d'approvisionnement gouvernementaux.....	35
Tableau 19 : Modes de prestation (description) .....	38
Tableau 20 : Autres outils de travail.....	52

## Liste des figures

Figure 1 : Profil représentatif au niveau de l'ancienneté.....	11
Figure 2 : Diplôme académique le plus élevé.....	13
Figure 3 : Universités par fréquence .....	15
Figure 4 : Universités hors Québec .....	16
Figure 5 : Certifications les plus populaires.....	19
Figure 6 : Types d'organisation (employeurs) .....	26
Figure 7 : Répartition des champs d'intervention.....	30
Figure 8 : Secteurs d'activités par ordre d'importance.....	33
Figure 9 : Type de clients.....	34
Figure 10 : Lieux de travail – Régions du Québec.....	36
Figure 11 : Lieux de travail – Hors Québec.....	37
Figure 12 : Modes de prestation pour les mandats hors Canada .....	38
Figure 13 : Principaux compétiteurs.....	39
Figure 14 : Nombre d'heures de consultation hebdomadairement .....	40
Figure 15 : Taux horaire facturable .....	41
Figure 16` : Revenus annuels.....	42
Figure 17 : Revenus annuels (employés et à leur compte) .....	43
Figure 18 : Variation du nombre d'heures travaillées.....	44
Figure 19 : Semaines de vacances annuellement.....	45
Figure 20 : Semaines de vacances consécutives .....	46
Figure 21 : Changement anticipé dans les revenus.....	47
Figure 22 : Primes payées pour le régime d'assurances professionnelles .....	48
Figure 23 : Niveau d'aisance dans l'utilisation des outils de travail (niveau 5 – très à l'aise).....	49
Figure 24 : Niveau d'aisance dans l'utilisation des outils de travail (niveaux 4 et 5).....	50
Figure 25 : Pourcentage des répondants qui utilisent les outils de travail .....	51
Figure 26 : Défis des conseillers en management.....	53
Figure 27 : Âge des répondants.....	56
Figure 28 : Sexe des répondants .....	57
Figure 29 : Pays d'origine des répondants .....	57
Figure 30 : Nombre d'années d'expérience des conseillers à un taux horaire facturable de 200\$ et plus .....	62
Figure 31 : Revenus et nombre d'heures travaillées par les 200\$/heure et plus .....	63
Figure 32 : Nombre d'heures travaillées par rapport à l'employeur (1).....	64
Figure 33 : Nombre d'heures travaillées par rapport à l'employeur (2).....	64
Figure 34 : Âge par rapport à l'employeur (1).....	65
Figure 35 : Âge par rapport à l'employeur (2).....	66
Figure 36 : Taux horaire facturable par rapport à l'employeur (1) .....	67
Figure 37 : Taux horaire facturable par rapport à l'employeur (2) .....	67
Figure 38 : Employeurs des conseillers à un taux horaire facturable de 200\$ et plus.....	68

Figure 39 : Taux horaire facturable selon pays de naissance .....	70
Figure 40 : Revenus annuels selon pays de naissance .....	71
Figure 41 : Anticipation des heures travaillées en fonction des heures actuelles .....	72
Figure 42 : Anticipation des heures travaillées en fonction des revenus d'employés de firme ..	73
Figure 43 : Anticipation des heures travaillées en fonction des revenus de travailleurs autonomes.....	74
Figure 44 : Anticipation des heures travaillées en fonction du taux horaire facturable.....	74
Figure 45 : Champs d'intervention selon types de conseiller .....	75
Figure 46 : Principaux clients par types de conseiller .....	76
Figure 47 : Zones géographiques au Québec par types de conseillers .....	77
Figure 48 : Principaux compétiteurs par types de conseillers.....	78
Figure 49 : Nombre d'heures travaillées hebdomadairement par types de conseiller .....	79
Figure 50 : Taux horaire facturable par types de conseiller .....	80
Figure 51 : Revenus annuels par types de conseiller .....	80
Figure 52 : Variation prévue du nombre d'heures travaillées par types de conseillers.....	81
Figure 53 : Aisance à utiliser les outils de travail selon types de conseiller .....	82
Figure 54 : Âge selon les types de conseiller .....	83
Figure 55 : Défis selon les types de conseiller .....	84

## Remerciements

Le comité de l'étude sur les conseillers en management au Québec tient à remercier chaleureusement toutes les personnes impliquées dans la réalisation de l'étude et de la publication des résultats. Tout d'abord, le tout a été possible grâce à la collaboration de trois organisations : le Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ), l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESG-UQAM) et le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Le Tableau 1 présente les collaborateurs selon leur organisation d'appartenance.

**Tableau 1 : Implication par collaborateurs**

ESG-UQAM
<b>Nathalie Lemieux</b> , M.Sc., DBA, CRHA Professeure ESG-UQAM
<b>Raymond Laliberté</b> Agent de recherche et de planification Carrefour technologique en recherche et en enseignement ESG-UQAM
<b>Amal Benzzahhaf</b> , MBA Conseil en management Directrice de comptes CPU
<b>Tillo Noviti Amoussou</b> , MBA Conseil en management, ADM.A. Contrôleur de Gestion - Exploitation
<b>Anass El Majdoubi</b> , DESS Conseil en management Conseiller en gestion
RCMQ
<b>Francine Ruel-Hérroux</b> , ing. Directrice générale
<b>Fernand Campbell</b> , MBA, Adm.A. FCMC Président de Managia inc.
MDEIE
<b>Marco Sirois</b> Direction de l'environnement et des services aux entreprises



Toutes ces personnes ont fourni des efforts tout au long de l'étude 2012 soit de septembre 2010 à juin 2012. Plusieurs étapes ont été franchies et ont sollicité plusieurs personnes tout au long de ces 22 mois d'efforts, tel que démontré par le Tableau 2.

**Tableau 2 : Collaborateurs par étapes de réalisation de l'étude**

Étapes de réalisation	Collaborateurs
<b>Mise sur pied de l'équipe</b>	Francine Ruel-Héroux Fernand Campbell
<b>Plan d'action</b>	Francine Ruel-Héroux Fernand Campbell Nathalie Lemieux Tillo Noviti Amoussou Anass El Majdoubi
<b>Rédaction du questionnaire (incluant des pré-tests)</b>	Francine Ruel-Héroux Fernand Campbell Nathalie Lemieux Tillo Noviti Amoussou Anass El Majdoubi Raymond Laliberté Marco Sirois
<b>Stratégie de diffusion et Envoi de courriels</b>	Francine Ruel-Héroux Nathalie Lemieux Amal Benzzahhaf Marco Sirois
<b>Analyse de données</b>	Francine Ruel-Héroux Nathalie Lemieux Raymond Laliberté
<b>Rédaction des rapports</b>	Francine Ruel-Héroux Nathalie Lemieux Tillo Noviti Amoussou
<b>Communication des résultats</b>	Francine Ruel-Héroux Nathalie Lemieux

## Mot du président du RCMQ

Chers lecteurs, chères lectrices,

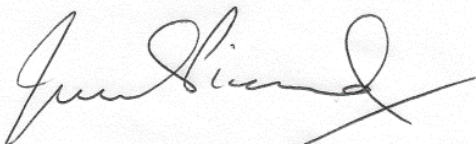
L'heureuse collaboration entre le Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ), la direction des programmes de deuxième cycle en conseil en management de l'ESG-UQAM, professeur et étudiants et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) donne aujourd'hui, après 2 ans de travail, un portrait intéressant du conseiller en management au Québec et définit son profil sous différentes variables et caractéristiques.

Plus de 3 000 personnes ont été rejointes pour ce sondage, et 10,5% de ce nombre se sont qualifiées et ont répondu à notre questionnaire; ce qui nous a permis de produire cette compilation détaillée.

Le conseiller en management offre un service professionnel déterminant dans l'évolution des entreprises et organisations. Dans son travail, il vise surtout à définir de façon structurée les choix possibles des décideurs et à les accompagner dans la mise en place du plan d'action. Les résultats du sondage auprès de ces professionnels indiquent de façon bien claire la grande diversité des connaissances et expériences des membres de cette profession. Il permet aussi au lecteur intéressé et au milieu des affaires d'en comprendre le portrait québécois ainsi que les défis de la profession.

Au nom du RCMQ, je remercie bien sincèrement l'équipe qui a œuvré sans relâche à toutes les étapes de ce projet dont les résultats constituent une première base de données fort utile et intéressante. En même temps, elle permet à la profession au Québec d'attaquer les défis afin de regrouper des ressources compétentes et modernes au service des entrepreneurs et dirigeants d'entreprises et de rehausser sa contribution au succès des entreprises d'ici et d'ailleurs.

Bonne lecture,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean S. Picard', with a stylized flourish at the end.

Jean S. Picard, CPA, CA  
Président  
Réseau des conseillers en management du Québec

## Sommaire

Les résultats 2012 de l'Étude sur les conseillers en management au Québec dresse un profil des conseillers à partir de 340 répondants. Globalement, il ressort un profil-type :

- Un homme,
- Conseiller à un temps plein,
- Âgé de 45 ans et plus,
- Cumulant 8 ans d'expérience en conseil en management,
- Travailleur autonome,
- Détenant une maîtrise,
- Travaillant à Montréal,
- Intervenant dans des champs variés, principalement en gestion du capital humain et en gestion du changement,
- Dont les principaux clients sont les grandes entreprises,
- Dont les compétiteurs sont les grandes entreprises ou les conseillers autonomes,
- Travaillant entre 16 et 40 heures par semaine,
- Avec un taux horaire facturable entre 100 et 149\$,
- Avec des revenus annuels de 100 000\$ et plus,
- Peu à l'aise avec les outils de travail liés aux technologies de l'information,
- Dont le principal défi est le développement des affaires.

Bien que ce profil type indique un homme détenant une maîtrise, il n'existe aucun lien significatif entre le diplôme et le taux horaire. Quant au sexe, les seuls liens significatifs avec l'âge sont l'utilisation de certains outils (forum internet, réseaux sociaux, logiciels pour gestion des clients) et les défis des conseillers (développement des affaires). Au niveau de l'âge, les seuls liens significatifs sont également avec les outils (téléphones intelligents et réseaux sociaux) et avec les défis des conseillers (développement des affaires et conciliation travail-famille). L'ensemble des liens sont détaillé dans la partie II de ce rapport.

## Introduction

Le conseil en management occupe une place importante dans l'environnement économique du Québec. Les entreprises font régulièrement appel aux conseillers pour les appuyer dans leurs démarches de changements ou simplement pour la gestion de leurs opérations courantes. Quelques chiffres sur le conseil en management sont disponibles ici et là, notamment dans le répertoire des entreprises œuvrant en services conseil du Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) ou encore les rapports de CMC-Canada (Canadian Association of Management Consultants). CMC-Canada produit d'ailleurs une étude du secteur conseil environ aux deux ans. Effectuée par une firme américaine, cette étude porte essentiellement sur les grands bureaux de conseil. Selon leur dernière étude publiée en 2010, la moitié du marché du conseil en management canadien serait détenue par une douzaine de grandes firmes<sup>1</sup>. Mais quel est le portrait québécois ?

Afin de mieux cerner le marché du conseil en management au Québec et plus particulièrement le profil des conseillers en management, l'École des sciences de la gestion (ESG-UQAM), en collaboration avec le Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ) et le Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE), a réalisé une étude de 2010 à 2012. Ce présent rapport représente les résultats détaillés obtenus auprès de 340 répondants.

Fort de ce premier rapport, l'ESG-UQAM, le RCMQ et le MDEIE entameront dès l'automne 2012, une deuxième étude. L'objectif poursuivi sera d'obtenir un portrait évolutif et plus complet des conseillers en management au Québec.

Concernant ce premier rapport, l'étude 2012 présente d'abord la méthodologie. Les résultats sont ensuite présentés en deux parties : une première partie pour les questions une à une puis une seconde partie axée sur des résultats croisés entre deux ou trois questions.

Finalement, nous ne pouvons passer sous silence l'apport de plusieurs collaborateurs. Au total, huit personnes ont participé de façons différentes et leur travail a contribué au résultat final. Merci à tous!

---

<sup>1</sup> Management Consulting : an introduction to the methodologies, tools and techniques of the profession, CMC Canada, 2010, p. 6.

## Méthodologie

Tel que présenté à la section des remerciements, les différentes étapes de réalisation de l'étude ont impliqué des équipes réunissant des personnes de trois milieux différents : l'ESG-UQAM, le RCMQ et le MDEIE. Chacun de ces milieux se complètent et ont amené des apports distincts. Deux personnes ont assuré la coordination des étapes et ont été impliquées activement dans l'exécution de chacune : Nathalie Lemieux, professeure à l'ESG-UQAM et Francine Ruel-Héroux, directrice générale du RCMQ.

Le Tableau 1 et le Tableau 2 de la section des remerciements présentent les collaborateurs selon leur milieu d'appartenance, les étapes de réalisation de l'étude et les personnes impliquées à chacune des étapes. Au cours des prochains paragraphes, les activités réalisées sont détaillées.

### Mise sur pied de l'équipe

Depuis quelques années, le RCMQ désirait réaliser une étude pour mieux connaître et comprendre les conseillers en management au Québec. Afin de concrétiser ce projet, le RCMQ (Francine Ruel-Héroux et Fernand Campbell) a approché la direction des programmes de deuxième cycle (DESS et MBA) en conseil en management de l'ESG-UQAM. Nathalie Lemieux, professeure et chercheure dans les domaines du conseil en management et en gestion du changement, s'est ainsi joint à l'équipe, ainsi que quelques étudiants des programmes de DESS/MBA Conseil en management (Tillo Noviti Amoussou, Amal Benzzahhaf et Anass El Majdoubi).

### Plan d'action

La planification du projet a permis d'établir un plan d'action avec échéancier et la rédaction d'un document explicatif de l'étude. Ce document, inclut à l'Annexe A, présente la mise en contexte, les objectifs de l'étude, la méthodologie, la population et les répondants, l'échéancier et le budget ainsi que l'entente avec des partenaires.

### Rédaction du questionnaire (incluant des pré-tests)

La rédaction du questionnaire a d'abord débuté par un remue-méninge incluant Francine Ruel-Héroux, Fernand Campbell, Nathalie Lemieux, Tillo Noviti Amoussou, Anass El Majdoubi et Marco Sirois). Les premières versions du questionnaire ont été rédigées et peaufinées par ces mêmes personnes. Le questionnaire a ensuite été validé par le conseil d'administration du RCMQ.

Par la suite, le questionnaire a été transféré sous une plateforme web (Survey Monkey). Cette réalisation a été faite par le Carrefour technologique de l'ESG-UQAM. Des pré-tests ont suivi auprès de l'équipe de projet mais également de personnes externes à l'étude.

### Stratégie de diffusion et envoi de courriels

Avant de détailler la stratégie de diffusion, il convient de définir la population et les répondants cibles. L'étude porte sur les conseillers en management au Québec. Le conseiller en management est d'abord défini selon Kubr dans son livre devenu classique « *Le conseil en management : guide pour la profession* » est défini comme suit » :

Le conseiller en management offre « un service consultatif professionnel indépendant qui aide les dirigeants et les organisations à atteindre leurs buts et objectifs en réglant les problèmes de management, en identifiant et exploitant de nouvelles possibilités, en aidant les organisations à apprendre et en mettant en œuvre des changements » <sup>2</sup>

Les conseillers en management œuvrent aussi bien dans de grandes firmes, des moyennes que des petites. Certains travaillent même à leur compte. N'étant pas tous répertoriés sous un Ordre (comme le sont les ingénieurs ou les psychologues), il s'avère impossible de dénombrer le nombre total de conseillers en management au Québec.

Devant cette difficulté importante, la stratégie de diffusion s'est accompagnée d'objectifs à court, moyen et long terme. A moyen et long termes, il est convenu d'établir des partenariats avec des ordres professionnels, des réseaux de diplômés universitaires et différentes associations professionnelles.

A court terme, soit pour la présente étude de 2012, des courriels ont été transmis aux membres du RCMQ, aux diplômés des programmes DESS/MBA Conseil en management, aux diplômés du DBA de l'Université de Sherbrooke ainsi qu'aux conseillers en management répertoriés dans des bases de données gouvernementales. Au total, 3256 courriels ont été transmis.

Les réseaux sociaux ont été mis à profit. Des invitations ont été lancées sur différentes pages LinkedIn et Facebook dont celles du RCMQ et de son Centre d'excellence en gestion du changement, de l'association des MBA au Québec et de l'Ordre des CMA. Des relances ont été effectuées autant au niveau des courriels que des réseaux sociaux. Le tout s'est réalisé entre le 9 janvier et le 30 mars 2012.

Les efforts de diffusion ont amené 485 personnes à démarrer le questionnaire. Suite aux deux premières questions s'assurant que les répondants soient des conseillers en management œuvrant à l'externe (versus conseiller interne), le nombre de répondants à l'étude s'est fixé à 340 répondants.

### **Analyse de données**

Le questionnaire étant diffusé par la plateforme électronique Survey Monkey, les activités d'analyses ont donc démarré à partir de cet outil. En effet, Survey Monkey inclut des fonctionnalités d'analyse et de présentations des données tout en permettant le transfert des données dans des logiciels tels qu'Excel et SPSS. L'analyse de données s'est réalisée en deux temps : d'abord une analyse par question et ensuite, des analyses croisées entre questions.

Les analyses qui croisent les questions ont été effectuées à partir du logiciel d'analyse quantitative SPSS. Les principales analyses utilisées ont été le test du chi-deux et les rapports de ressemblance.

### **Rédaction des rapports**

Outre le présent rapport, un sommaire a été présenté lors du Colloque 2012 du RCMQ tenu le 10 mai 2012. Ce sommaire est également disponible sur le site web du RCMQ, de même que le présent rapport.

---

<sup>2</sup> Kubr (1998), Le conseil en management : guide pour la profession, troisième édition (revue et augmentée), Bureau international du travail, Genève, p. 8.



## Partie I : Résultats par question

Cette section présente les résultats obtenus pour chacune des questions du questionnaire. Ce dernier était constitué de 7 sections totalisant 37 questions. Le questionnaire intégral est inclus à l'Annexe B tandis que la table des matières présente la liste de ces sections et questions.

## Section 1 - Question 1 : Conseiller en management

Un total de 485 répondants ont débuté l'étude. De ce nombre, 390 répondants se sont qualifiés comme conseillers en management. Cette qualification a été réalisée à partir de la définition de Kubr (1998).

**Tableau 3 : Conseillers en management**

1. Dans les 12 derniers mois, avez-vous travaillé comme conseiller en management ?			
<i>Pour répondre à la question, référez-vous à la définition suivante : Le conseiller en management offre « un service consultatif professionnel indépendant qui aide les dirigeants et les organisations à atteindre leurs buts et objectifs en réglant les problèmes de management, en identifiant et exploitant de nouvelles possibilités, en aidant les organisations à apprendre et en mettant en œuvre des changements » (Définition tiré du livre de Kubr (1998), Le conseil en management : guide pour la profession, troisième édition (revue et augmentée), Bureau international du travail, Genève, p. 8.)</i>			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>Oui</b>		<b>80,4%</b>	<b>390</b>
<b>Non</b>		<b>19,6%</b>	<b>95</b>
<b>Questions répondues</b>			<b>485</b>
<b>Questions passées</b>			<b>0</b>

Pour bien s'assurer du profil recherché des répondants, une autre question venait préciser la nature de leur travail. Près de 50 répondants ne se sont pas qualifiés à cette étape. Le nombre de répondants a donc chuté à 340.

**Tableau 4 : Conseillers externes versus conseillers internes**

1. Dans les 12 derniers mois, étiez-vous un conseiller <u>externe</u> (consultant) ou <u>interne</u> (c'est-à-dire un employé pour une entreprise n'offrant pas de services de conseil en management)?			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>Conseiller externe</b>		<b>88,3%</b>	<b>340</b>
<b>Conseiller interne</b>		<b>11,7%</b>	<b>45</b>
<b>Questions répondues</b>			<b>385</b>
<b>Questions passées</b>			<b>100</b>



## Section 2 : Expérience, Formation et Affiliations professionnelles

Cette section dresse le profil des conseillers en management selon leur ancienneté dans le métier, leur diplôme académique obtenu, leur université d'appartenance, leur certification détenue, leur ordre professionnel et leur association professionnelle.

### Question 1 : Années d'expérience dans le métier de conseiller en management

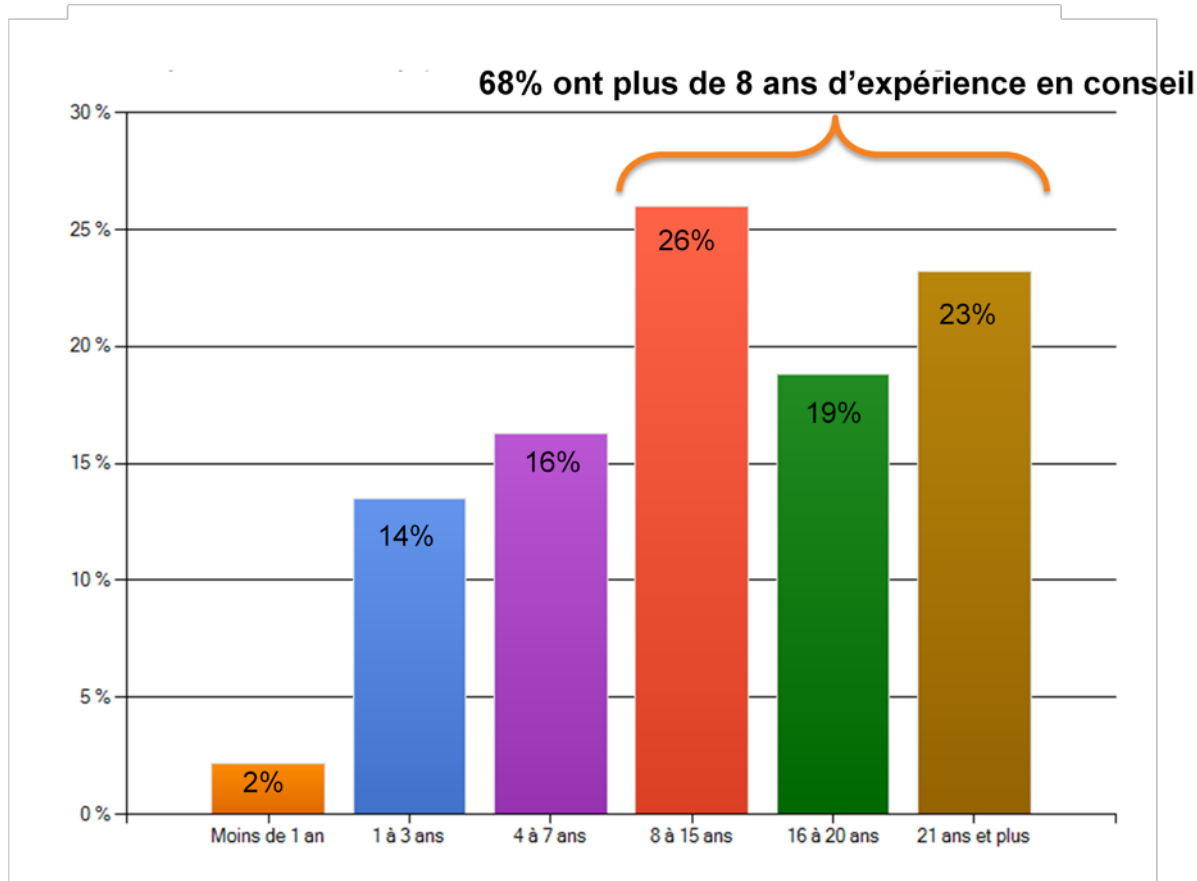
L'ancienneté dans le métier varie passablement. La catégorie la plus fréquente est celle des 8 à 15 ans d'expérience dans le métier avec 26% des répondants. Tandis que la moins fréquente est celle des moins d'un an d'ancienneté dans le métier avec seulement 2,2% des répondants.

**Tableau 5 : Ancienneté dans le métier de conseiller en management**

1. Depuis combien de temps, exercez-vous le métier de conseiller en management?			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>Moins de 1 an</b>		2,2%	7
<b>1 à 3 ans</b>		13,5%	43
<b>4 à 7 ans</b>		16,3%	52
<b>8 à 15 ans</b>		<b>26,0%</b>	<b>83</b>
<b>16 à 20 ans</b>		18,8%	60
<b>21 ans et plus</b>		23,2%	74
Questions répondues			<b>319</b>
Questions passées			<b>166</b>

Si on regroupe les trois catégories les plus fréquentes, il ressort que 68% des répondants ont plus de 8 ans d'expérience en conseil.







**Figure 1 : Profil représentatif au niveau de l'ancienneté**



## Question 2 : Diplômes académiques

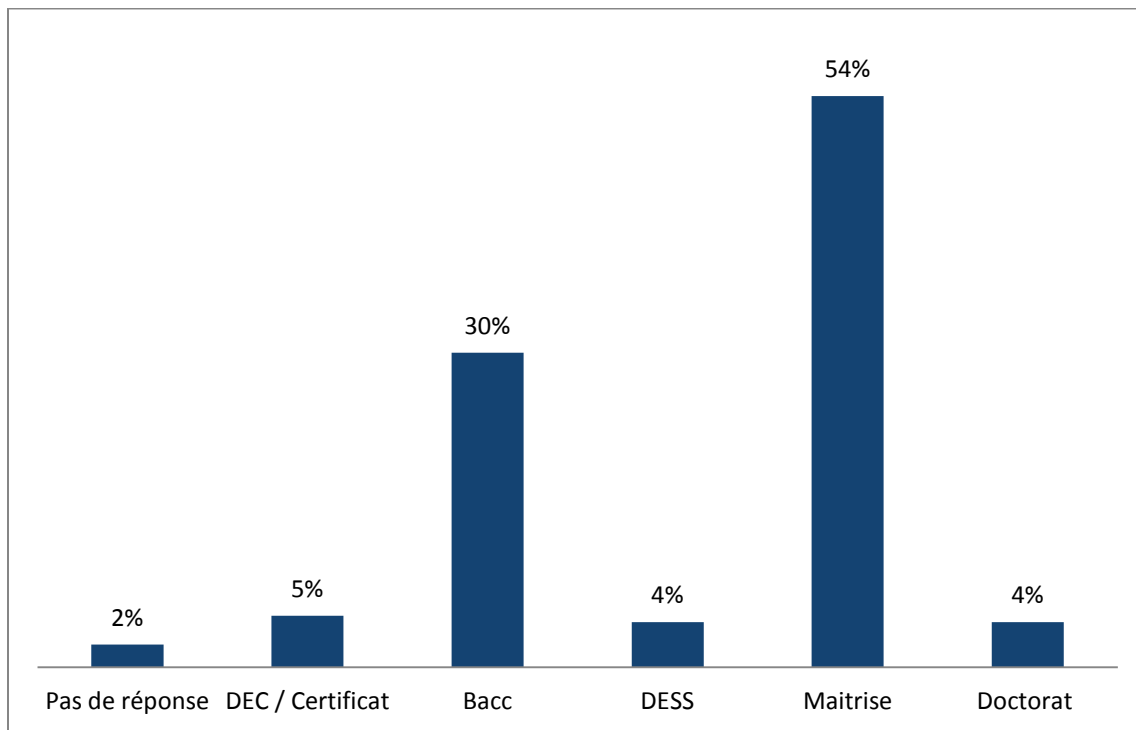
La question concernant les diplômes académiques comprenait les réponses suivantes : baccalauréat, M.Sc., MBA, DBA, Ph.D. et autres. Selon ces catégories, la très grande majorité des répondants possède un baccalauréat, à raison de 77% des répondants, tel que le démontre le Tableau 6.

**Tableau 6 : Diplômes académiques détenus**

2. Quels diplômes académiques détenez-vous et en quels spécialités ?			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>Baccalauréat</b> <a href="#">Afficher les réponses</a>		77,3%	248
<b>M.Sc.</b> <a href="#">Afficher les réponses</a>		28,3%	91
<b>MBA</b> <a href="#">Afficher les réponses</a>		28,0%	90
<b>DBA</b> <a href="#">Afficher les réponses</a>		0,6%	2
<b>Ph.D.</b> <a href="#">Afficher les réponses</a>		5,3%	17
<b>Autres</b> <a href="#">Afficher les réponses</a>		31,8%	102
<b>Questions répondues</b>			<b>321</b>
<b>Questions passées</b>			<b>164</b>

L'analyse des réponses « Autres » ainsi que le détail apporté dans les réponses nous ont toutefois amené à revoir la codification des réponses en ajoutant des catégories additionnelles soient celles du diplôme collégial (DEC), du certificat universitaire et le diplôme spécialisé au 2<sup>ème</sup> cycle universitaire (DESS). En contrepartie, les maîtrises M.Sc. et MBA ont été regroupés car aucune différence significative n'a été décelée. Les doctorats DBA et Ph.D. ont été fusionnés pour les mêmes raisons. Finalement, nous avons cru bon d'identifier le diplôme académique le plus élevé. La Figure 2 présente les modifications effectuées. Il se dégage ainsi que la majorité des répondants ont poursuivi leur étude jusqu'au niveau du 2<sup>ème</sup> cycle.

**Figure 2 : Diplôme académique le plus élevé**



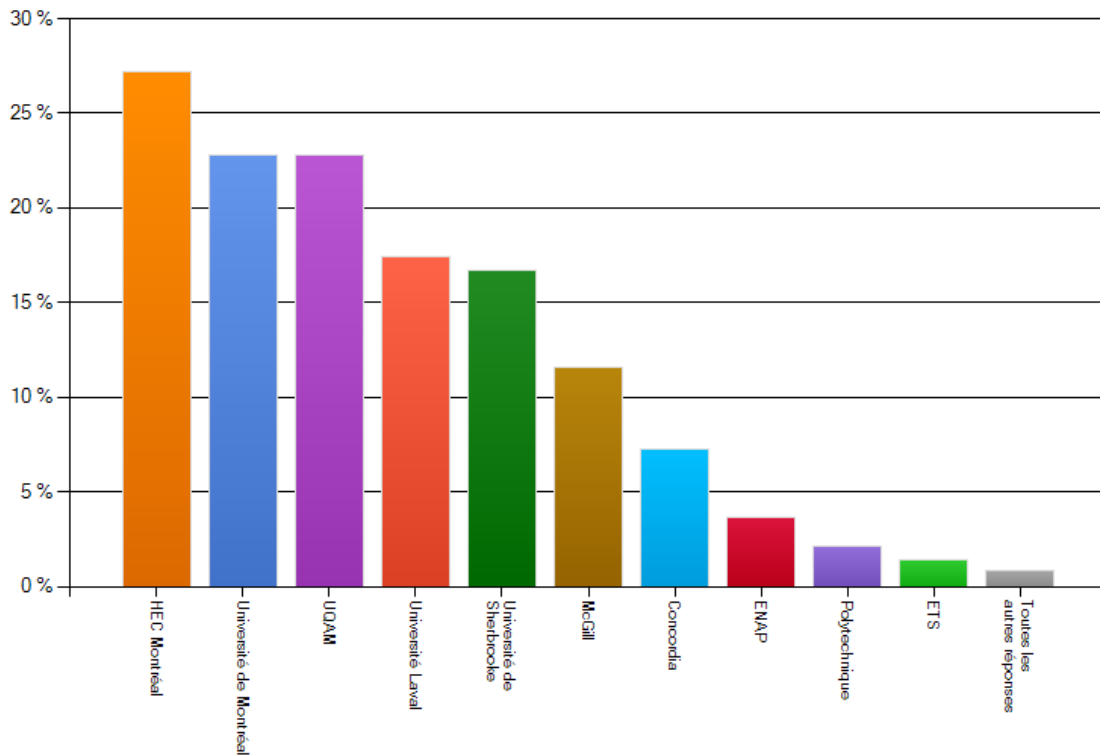
### Question 3 : Universités d'appartenance

À la question portant sur les universités dont ils sont diplômés, 276 répondants ont inscrit leurs réponses. L'ensemble des universités québécoises sont représentées bien que certaines le soient très peu. Le Tableau 7 présente le détail des réponses à la question tandis que la Figure 3 présente les universités les plus fréquentées par les répondants de l'étude. On constate que les répondants ont fréquenté les universités des grands centres urbains soient Montréal, Québec et Sherbrooke.

**Tableau 7 : Universités dont les répondants sont diplômés**

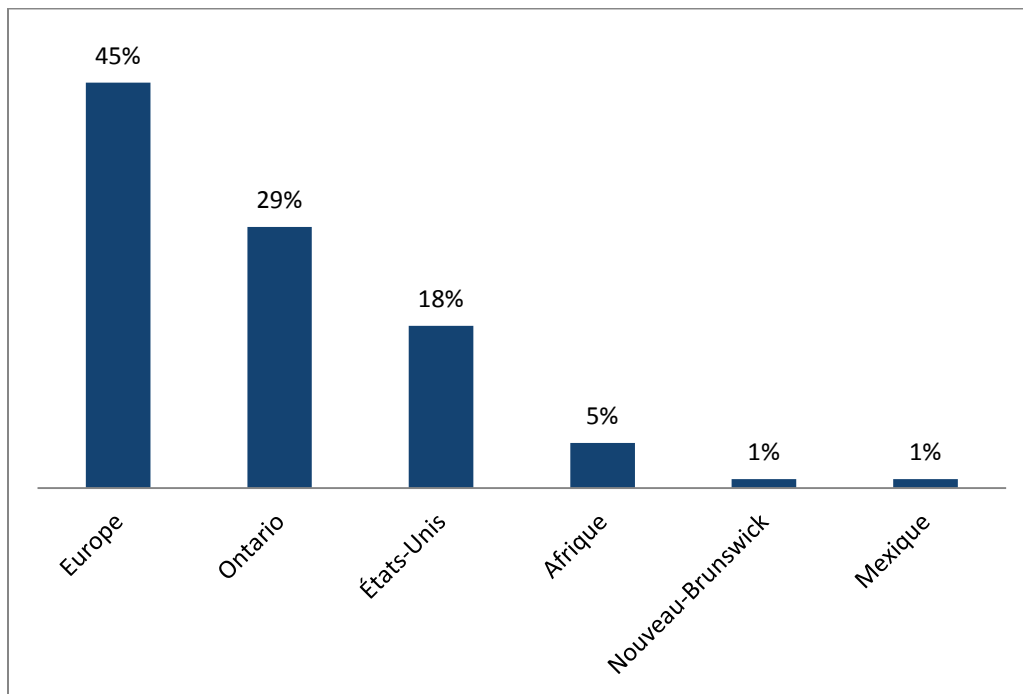
3. De quelle(s) université(s) êtes-vous diplômé ? Vous pouvez cocher autant d'universités que vous avez de diplômes.		
	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Bishop	0,7%	2
Concordia	7,2%	20
ENAP	3,6%	10
ETS	1,4%	4
<b>HEC Montréal</b>	27,2%	75
INRS	0,0%	0
McGill	11,6%	32
Polytechnique	2,2%	6
TELUQ	1,1%	3
Université de Montréal	22,8%	63
Université de Sherbrooke	16,7%	46
Université Laval	17,4%	48
UQAC	1,4%	4
UQAM	22,8%	63
UQAR	0,7%	2
UQAT	1,4%	4
UQO	0,7%	2
UQTR	0,7%	2
Autre (veuillez préciser) <small>à l'interne des réponses</small>		82
Questions répondues		276
Questions passées		209

Figure 3 : Universités par fréquence



Au Tableau 7, on remarque 82 répondants ayant précisé une université autre que celles suggérées. L'analyse de ces réponses « Autres » fait ressortir 21 diplômés de l'Ontario, 1 diplômé du Nouveau-Brunswick, 13 diplômés des États-Unis, 33 diplômés de l'Europe, 4 diplômés de l'Afrique et 1 diplômé du Mexique. La Figure 4 présente les occurrences de ces 82 diplômés.




Figure 4 : Universités hors Québec



## Question 4 : Certifications détenues

L'étude proposait 3 certifications soient PMP, Prosci et SAP ainsi que la possibilité de spécifier la certification détenue. Les résultats démontrent, tel qu'illustré par le Tableau 8, que les conseillers en management détiennent peu de certifications.

**Tableau 8 : Certifications détenues**

4. Quelles certifications détenez-vous? <i>Vous pouvez cocher autant de certifications que désiré.</i>			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>PMP</b>		<b>70,6%</b>	<b>12</b>
<b>Prosci</b>		23,5%	4
<b>SAP</b>		17,6%	3
Autre (veuillez préciser) <a href="#">Afficher les réponses</a>			69

Une analyse détaillée des réponses démontrent que parmi les 340 répondants :

- 46 d'entre eux détiennent au moins une certification (13,5% des répondants)
- 10 répondants détiennent 2 certifications (3% des répondants)
- 1 répondant détient 4 certifications (0,003% des répondants).

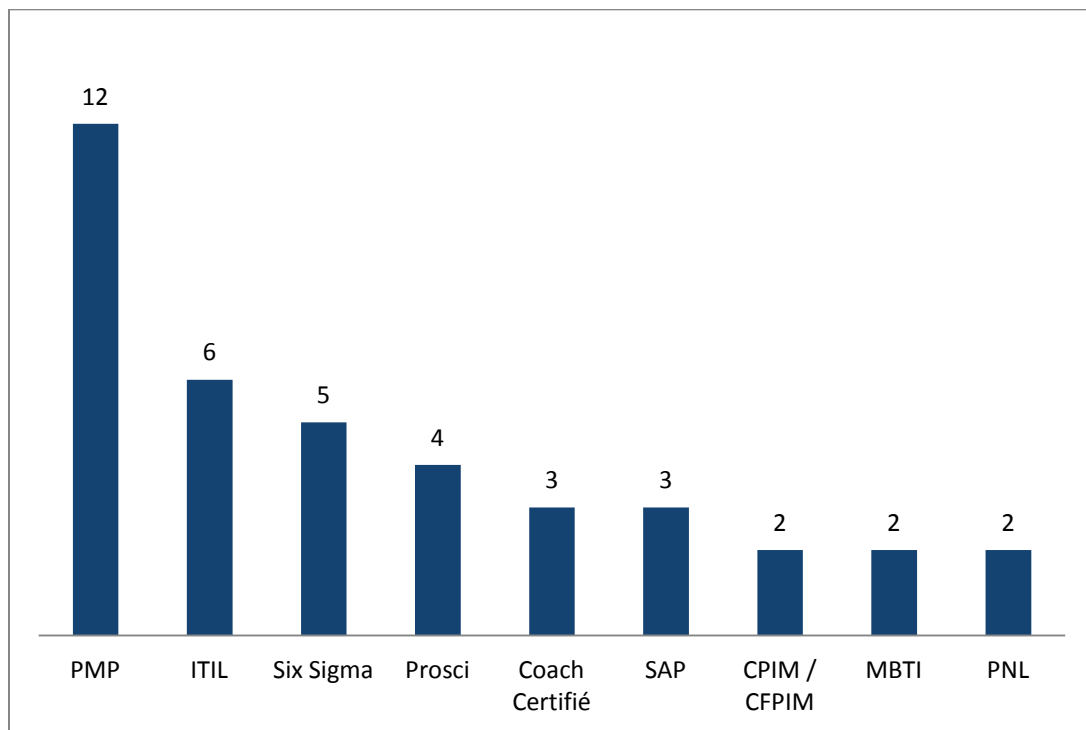


Les certifications détenues par les répondants de l'étude sont les suivantes :

- Apics
- ASC
- Auditeur QMS
- B.I.B.C.
- C. Dir.
- CBIP
- Certification A+
- Certifié en PNL (coach, maitre-praticien) (2 répondants)
- CFRE
- CISA
- CMP
- Coach certifié / professionnel / CTI (3 répondants)
- CobiT
- CPIM / CFPIM (2 répondants)
- CRMA
- Facilitateur Team Coaching International
- Formation de formateurs Genuine Contact
- IMAQ
- InterQualia
- ITIL (6 répondants)
- Leonardo
- MBTI (2 répondants)
- Microsoft business management solution specialist
- Microsoft certified technology specialist
- Outils psychométriques
- Pl. Fin.
- PMP (12 répondants)
- Prévue
- Prosci (4 répondants)
- QMI
- SAP (3 répondants)
- Scrum master
- SDI
- Six Sigma (Lean master, green belt, black belt) ( 5 répondants)
- WHMIS, H2S, FirstAid

De cette liste, il ressort 9 certifications plus populaires, tel que présenté à la Figure 5.

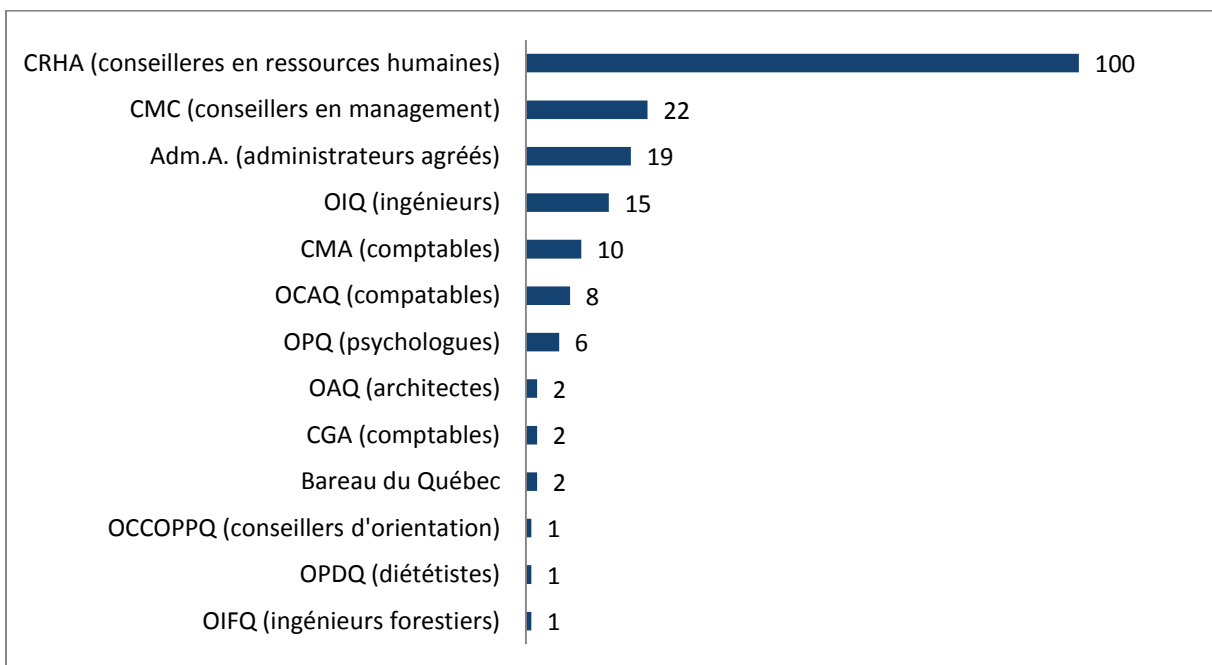
**Figure 5 : Certifications les plus populaires**



## Question 5: Ordres professionnels

La question 5 portant sur l’affiliation aux ordres professionnels nous informe que 49% des répondants (166 conseillers en management) sont membres d’au moins un ordre professionnel. Le Tableau 9 présente les ordres professionnels dont sont membres les répondants. Parmi eux, 22 conseillers en management (6% des répondants) sont affiliés à deux ordres professionnels et 1 conseiller en management est membre de trois ordres professionnels.

**Tableau 9 : Ordres professionnels**



## Question 6 : Associations professionnelles

Parmi les 385 répondants à l'étude, 39% d'entre eux sont membres d'au moins une association professionnelle. Au total, les répondants ont nommé 63 associations professionnelles différentes.

**Tableau 10 : Affiliations à des associations professionnelles**

Nombre d'associations membres	0	1	2	3	4
Nombre de conseillers en management	189	121	20	9	1
Pourcentage sur 385 répondants	55,5%	35,6%	5,8%	2,6%	0,003%

**Tableau 11 : Associations professionnelles (2 répondants et plus par association)**

Associations professionnelles	Nombre de répondants
RCMQ (Réseau des conseillers en management du Québec)	69
AMBAQ (Association des MBA du Québec)	21
MQQ (Mouvement Québécois de la Qualité)	19
Réseau Action TI	14
SQPTO (Société québécoise de psychologie du travail et des organisations)	11
FICQ (Fédération internationale des coachs du Québec)	10
PMI (Project Management Institute)	6
JCCM (Jeune chambre de commerce de Montréal)	4
RCTi-ADRIQ (Réseau conseil en technologie et en innovation - Association pour le développement de la recherche et de l'innovation du Québec)	3
ACMP (association of change management professionals)	2
ACTER (Association des Conseillers en Transmission d'Entreprises et Relève du Québec)	2
DOD Québec (Développement organisationnel)	2
RPFQ (Réseau des professionnels en Formation du Québec)	2
SICPNL (Société international des coachs PNL)	2
IIE (Institute of Industrial Engineers)	2

**Tableau 12 : Associations professionnelles (1 seul répondant par associations)**

<b>Associations professionnelles (1 seul répondant par association)</b>
ACIFR (Alliance des consultants industriels francophones)
AFP (Association of fundraising professional)
AIIE (American Institute of Industrial Engineers)
AMA (American marketing association)
AME (Association for Manufacturing Excellence)
AMQ (Association des microbiologistes du Québec)
Anges Québec
APRODD (Association des professionnels en développement durable du Québec)
AQCP (Association québécoise du codéveloppement professionnel)
AQIII (Association québécoise des informaticiennes et informaticiens indépendants)
ARIM (Association de la recherche et de l'intelligence marketing)
ASC (Collège des administrateurs de sociétés)
ASQ (American Society of Quality)
Association professionnelle culturelle
ASTD (American Society for Training and Development)
CAES (Canadian Agricultural Economics Society)
CAQ (Corporation des approvisionneurs de Québec)
CCLS (Certified Health Executive)
Chambre de la sécurité financière
CHLA (Canadian Licensing Association)
CSA (Conseil canadien des normes)
FEANI (Fédération européenne des associations nationales d'ingénieurs)
GP-Québec (Communauté de pratique en gestion du projets publics au Québec)
Groupe des chefs d'entreprises
IAEM (International Association of Emergency managers)
IAS (Institut des administrateurs de sociétés)
ICF (International coach federation)
IIBA (International Institute of Business Analysis)
IIFET (International Institute of Fisheries Economics and Trade)
Institut de saine gestion

<b>Associations professionnelles (1 seul répondant par association)</b>
IVIM (Institut des vérificateurs internes, section Montréal)
MRGA (Marketing research global alliance)
OSI (Open Space Institute)
OSIC (Open Space Institute of Canada)
Plombier et Mécanique du Québec
PRMIA (Professional Risk Managers' International Association)
PSGRH (Association des professionnels en SGRH)
RABQSA
Réseau Capital
RFAQ (Réseau des femmes d'affaires)
RGCQ (Regroupement des gestionnaires et copropriétaires du Québec)
RQFE (Réseau des femmes en environnement)
SCP (Association canadienne de psychologie)
SQPRP (Société québécoise des professionnels en relations publiques)
Synaxis (Réseau d'Entraide entrepreneuriale)
UMQ - FQM (Union des municipalités du Québec, Fédération québécoises des municipalités)

## Section 3 : Organisation professionnelle





### Questions 1 à 3 : Le conseil en management comme activité principale

Pour 257 répondants, le conseil en management représente leur principale activité. Pour les autres répondants, le conseil en management représente une activité secondaire. Le Tableau 13 présente ces activités.

**Tableau 13 : Activités principales (autre que conseil en management)**

Activités principales	Nombre de répondants
Conseiller interne en RH (recrutement, dotation, développement de compétence, besoins de main-d'œuvre, etc.)	7
Formation	7
Conseiller en marketing (stratégique, communication, mise en marché, web, étude marché, etc.)	6
Professeur, chargés de cours	5
Conseiller en management, développement des affaires, fusion et acquisition, gouvernance	4
Ingénieur	4
Gestion de projets	3
Recherche (scientifique, agricole, etc.)	3
Revenus de retraite, semi-retraite	3
Coaching	2
Conseiller en TI	2
Président directeur général, directeur général	2
Agent d'intégration	1
Audit de système de management de la sécurité alimentaire	1
Compagnie familiale en importation	1
Comptabilité et tenue de livres	1
Conseiller en sécurité financière	1
Douane et transport international	1
Traduction	1

La question 3 vient préciser le pourcentage que représente le conseil en management.

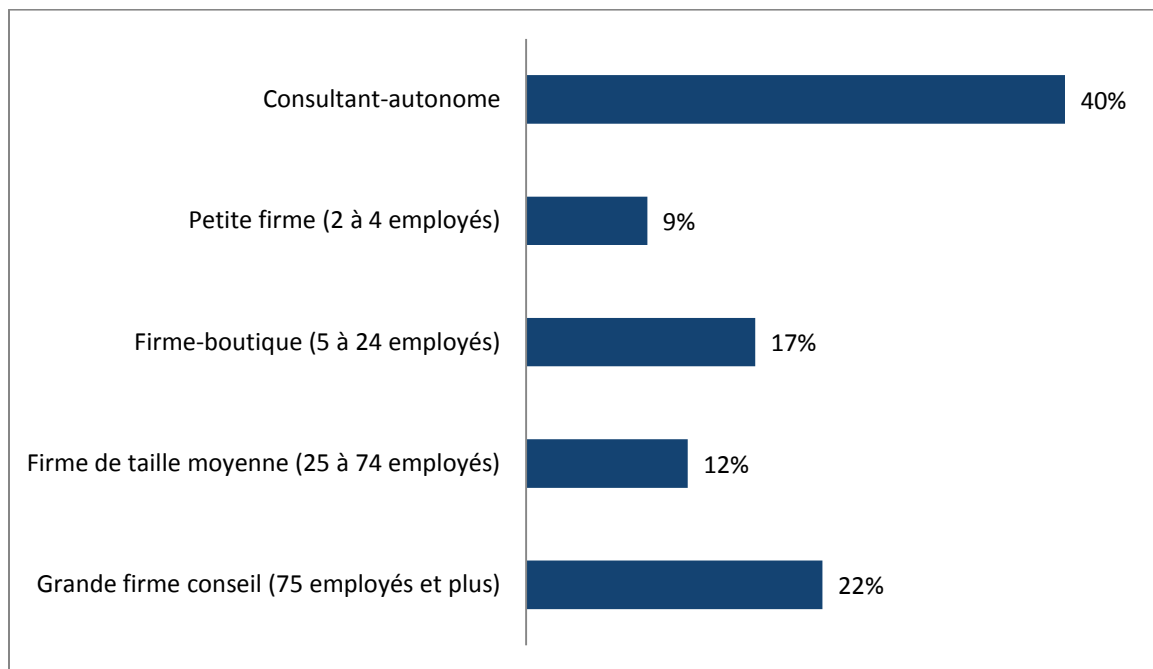
3. Le conseil en management représente quel pourcentage de vos activités professionnelles ?			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>Moins de 20%</b>		10,3%	33
<b>20 à 50%</b>		12,8%	41
<b>51 à 75%</b>		14,3%	46
<b>Plus de 75%</b>		<b>62,6%</b>	<b>201</b>



#### Question 4 : Types d'organisation (employeur/travailleur autonome)

La majorité des répondants sont des travailleurs autonomes. Les autres conseillers se répartissent entre les différents types de firmes : grande firme (75 employés et plus), firme de taille moyenne (25 à 74 employés), firme-boutique (5 à 24 employés) et petite firme (2 à 4 employés). La Figure 6 présente la répartition en pourcentage.



**Figure 6 : Types d'organisation (employeurs)**







## Questions 5 et 6 : Sous-traitance pour d'autres firmes

Un certain nombre de conseillers en management (41%) obtiennent des contrats de sous-traitance. Pour la majorité d'entre eux (51%), cela représente toutefois moins de 20% de leurs revenus. Le Tableau 14 présente le détail des activités de sous-traitance.

**Tableau 14 : Activités de sous-traitance**

5. Travaillez-vous comme sous-traitant pour d'autres firmes ?			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>Non</b>		<b>58,6%</b>	<b>187</b>
<b>Oui</b>		<b>41,4%</b>	<b>132</b>

6. Si Oui, quel est le pourcentage des revenus dans la dernière année provenant de la sous-traitance :			
		Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
<b>Moins de 20%</b>		<b>51,4%</b>	<b>74</b>
<b>20 à 50%</b>		<b>19,4%</b>	<b>28</b>
<b>51 à 75%</b>		<b>8,3%</b>	<b>12</b>
<b>Plus de 75%</b>		<b>20,8%</b>	<b>30</b>

Une analyse plus détaillée de ces 132 répondants réalisant des activités de sous-traitance nous informe qu'ils sont à 72% âgés de 45 à 64 ans, conseiller autonome pour 52% d'entre eux, que leur temps consacré au conseil est généralement de 16 à 40 heures/semaine (57% des répondants). Leurs revenus varient passablement mais en regroupant les réponses les plus populaires (19%, 26%, 17%), on obtient que 62% d'entre eux gagnent plus de 75 000\$ annuellement en revenus de conseil.

## **Section 4 : Secteurs d'activités, clients et compétiteurs**

### **Question 1a : Champs d'intervention**

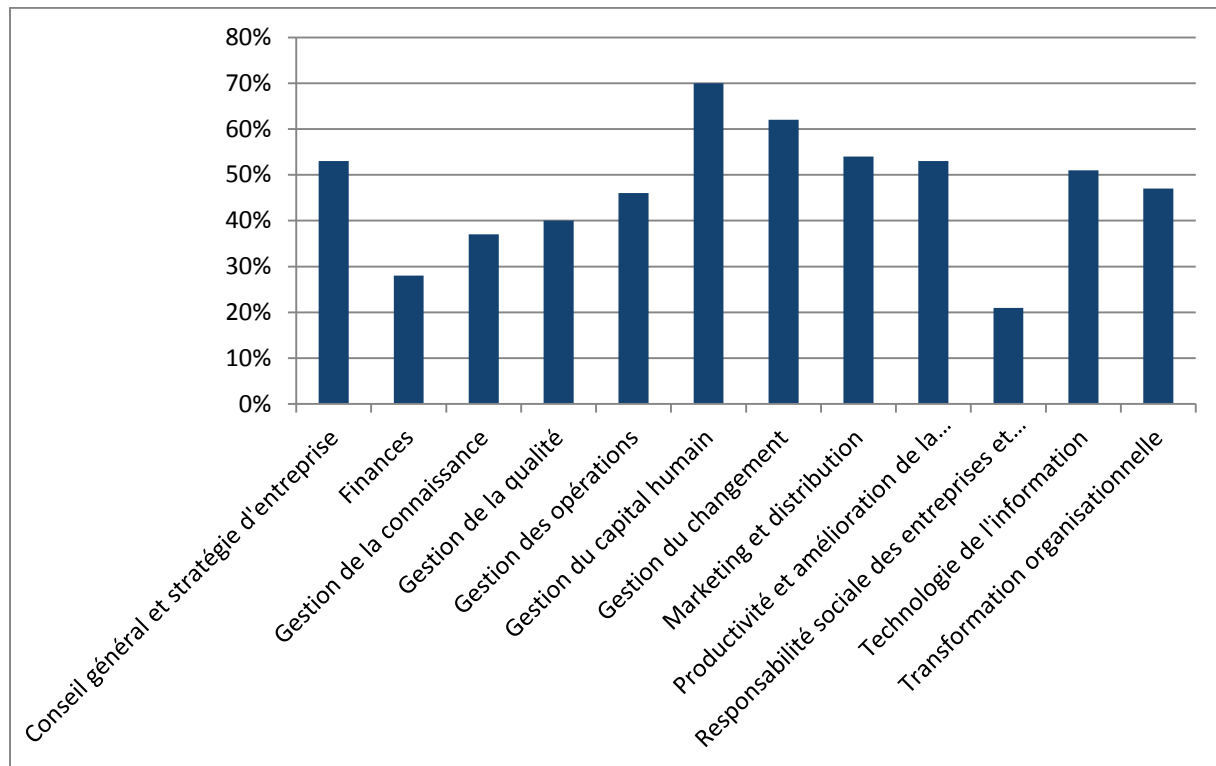
Le conseil en management couvre un large éventail de champs d'intervention. Douze champs étaient proposés aux répondants tout en leur permettant d'en ajouter. Une description était également proposée, tel que présenté au Tableau 15.

**Tableau 15 : Description des champs d'intervention**

<b>Champs d'intervention</b>
<b>Conseil général et stratégie d'entreprise</b> Planification stratégique, Stratégie d'affaires, Analyse de l'industrie et des concurrents, Gestion internationale
<b>Finances</b> Acquisition et fusion d'entreprise, Évaluation de la performance, Retour sur investissement, Analyse coûts/bénéfices, Redressement
<b>Gestion de la connaissance</b> Création de la valeur de la connaissance, Évaluation de la valeur du capital intellectuel et outils de mesure, Mise en place d'entrepôts de données et d'outils de gestion, Outils d'aide à la décision, Gestion documentaire
<b>Gestion de la qualité</b> Mise en place de stratégies et d'outils de gestion de la qualité
<b>Gestion des opérations</b> Planification stratégique des opérations, Développement de produits, Planification de la production, Gestion des inventaires, Gestion de la chaîne d'approvisionnement, Logistique et transport, Gestion des imports/exports, Courtage, Douane
<b>Gestion du capital humain</b> Développement organisationnel, Diagnostic organisationnel, Réorganisation du travail, Évaluation de programme, Évaluation de la performance, Formation et perfectionnement, Recrutement, Programmes de rémunération, Gestion de la relève
<b>Gestion du changement</b> Stratégie de la gestion du changement, Support à l'implantation
<b>Marketing et distribution</b> Planification stratégique du marketing, Analyse de marchés, Gestion de la relation-client, Commercialisation, Canaux de distribution, Mise en marché, Gestion des ventes
<b>Productivité et amélioration de la performance</b> Amélioration de processus, Processus d'affaires, Réorganisation du travail
<b>Responsabilité sociale des entreprises et développement durable</b> Gouvernance et éthique, Gestion des parties prenantes, Gestion des performances environnementales, Gestion de la réputation corporative, Support à l'implication communautaire, Support à la vérification et à la production de rapport de responsabilité sociale
<b>Technologie de l'information</b> Planification stratégique des TI, Implantation de portefeuilles de projet, Amélioration de la fonction TI, Choix de solutions, Analyse de risques, Justifications financières, Implantation de solutions
<b>Transformation organisationnelle</b> Planification stratégique de la transformation, Planification et mise en place de la stratégie et des plans d'actions, Restructuration (downsizing), Réingénierie des processus, Impartition (outsourcing) ou internalisation (insourcing), Coentreprise (joint venture), Fusion et acquisitions

L'ensemble des champs d'intervention sont passablement bien représentés. Les plus populaires sont la gestion du capital humain et la gestion du changement. Les moins représentés sont la responsabilité sociale des entreprises et développement durable ainsi que la finance. La Figure 7 présente la répartition des champs d'intervention.

**Figure 7 : Répartition des champs d'intervention**



Dans les réponses « autres », 17 champs d'intervention additionnels ont été mentionnés, tel que présenté au Tableau 16.

**Tableau 16 : Champs d'intervention additionnels**

<b>Champs d'intervention additionnels</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Coaching de gestion	5
Communication	5
Certification / Audit	3
Développement des affaires	3
Gestion de risques	3
Gestion de projets	2
Gestion des conflits et harcèlement psychologique	2
Gouvernance d'entreprise	2
Analyses économiques	1
Commercialisation	1
Conception mécanique	1
Consolidation d'équipes	1
C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism)	1
Gestion philanthropique	1
Intégration des autochtones	1
Production alimentaire	1
Satisfaction clientèle	1

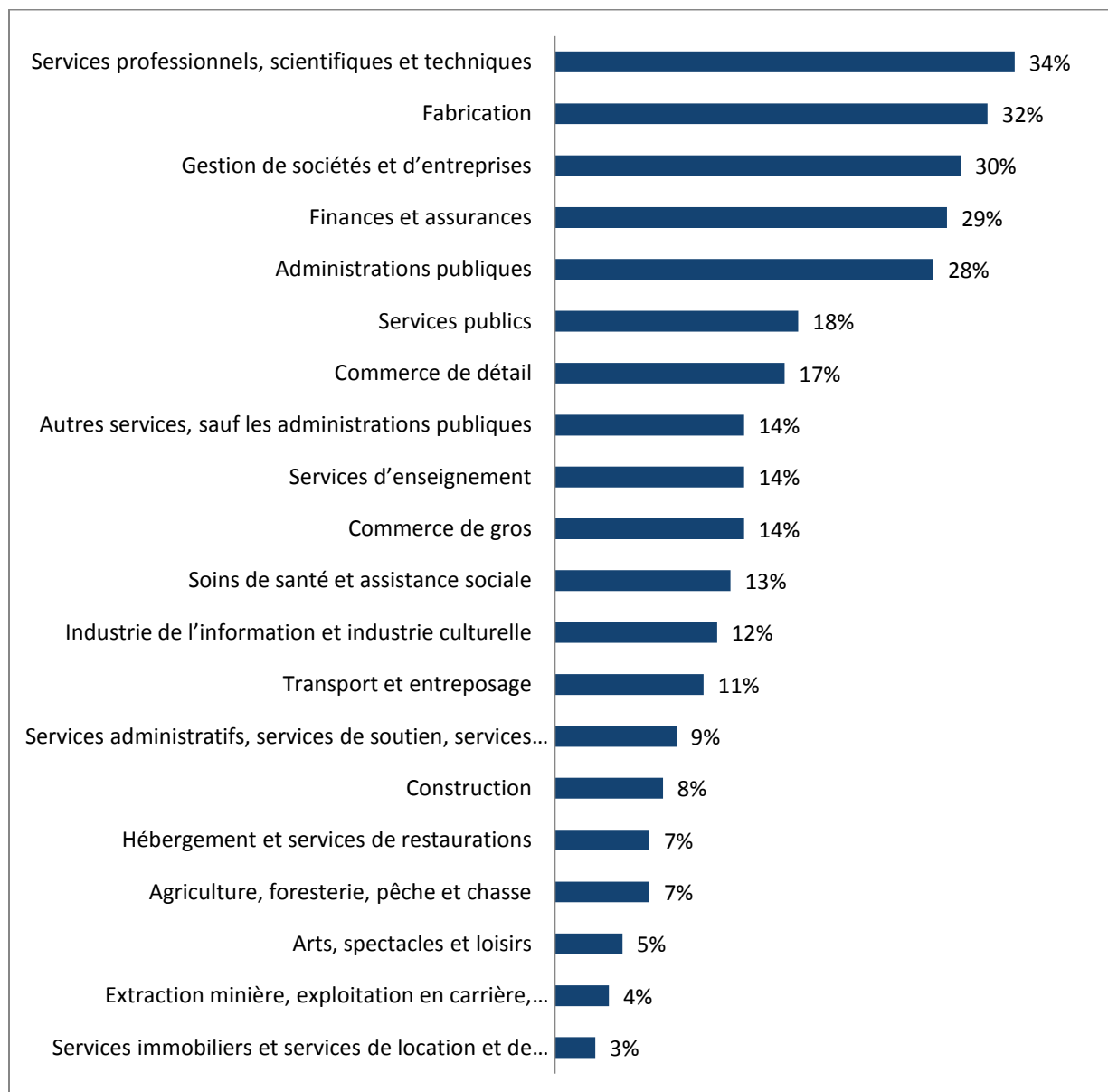
## Question 1b : Secteurs d'activités

Vingt secteurs d'activités étaient présentés aux répondants. Le plus populaire est le secteur des Services professionnels, scientifiques et techniques. Le moins populaire concerne les Services immobiliers et services de location et de bail. La Figure 8 présente les secteurs d'activités par ordre d'importance.

**Tableau 17 : Liste des secteurs d'activités**

Secteurs d'activités
Administrations publiques
Agriculture, foresterie, pêche et chasse
Arts, spectacles et loisirs
Commerce de détail
Commerce de gros
Construction
Extraction minière, exploitation en carrière, extraction de pétrole et de gaz
Fabrication
Finances et assurances
Gestion de sociétés et d'entreprises
Hébergement et services de restaurations
Industrie de l'information et industrie culturelle
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
Services d'enseignement
Services immobiliers et services de location et de location de bail
Services professionnels, scientifiques et techniques
Services publics
Soins de santé et assistance sociale
Transport et entreposage
Autres services, sauf les administrations publiques

**Figure 8 : Secteurs d'activités par ordre d'importance**

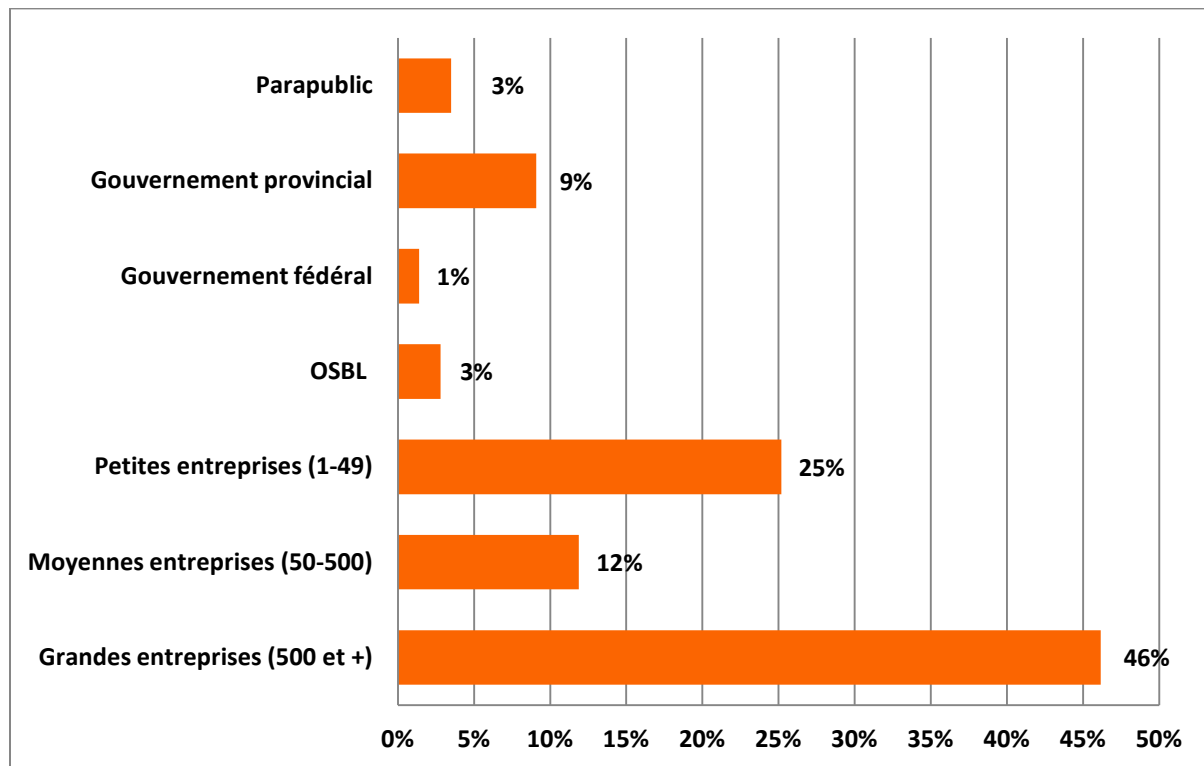




## Question 2 : Types de clients

Les clients des répondants de l'étude sont principalement des grandes entreprises de 500 employés et plus. Le deuxième type de clients en importance, contrairement à la croyance populaire, est celui des petites entreprises de 1 à 49 employés. La Figure 9 présente le détail.

**Figure 9 : Type de clients**



### Question 3 : Outils d'approvisionnement gouvernementaux

Les gouvernements fédéral et provincial offrent plusieurs outils d'approvisionnement en ligne. Les répondants étaient invités à sélectionner les outils utilisés au cours des dernières années.

**Tableau 18 : Outils d'approvisionnement gouvernementaux**

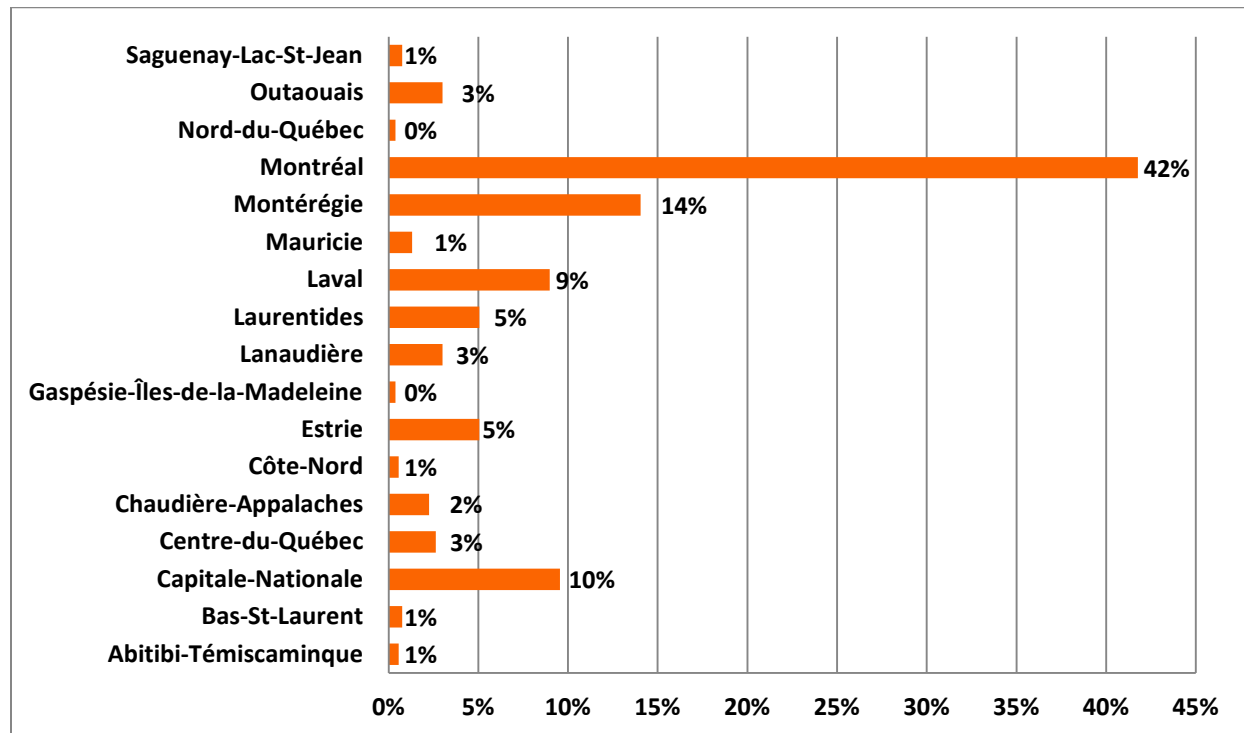
Outils d'approvisionnement	Nb de répondants ayant utilisé	% des répondants sur 340
Gouv. du Canada - MERX	64	19%
Gouv. du Canada - Données d'inscription des fournisseurs (DIF)	17	5%
Gouv. du Canada - Services professionnels en ligne (SP)	19	6%
Gouv. du Canada - L'arrangement en matière d'approvisionnement pour le soutien en service	6	2%
Gouv. du Canada - L'arrangement en matière d'approvisionnement pour la cyberprotection	2	0,005%
Gouv. du Canada - L'arrangement en matière d'approvisionnement des services techniques, d'ingénierie et d'entretien (SELECT)	1	0,003%
Gouv. du Québec - Le système électronique d'appels d'offres du Gouvernement du Québec (SEAO)	65	19%
Gouv. du Québec - Le fichier fournisseur du gouvernement du Québec	28	8%

## Question 4 : Lieux de travail - Régions du Québec

Les conseillers en management ayant participé à l'étude travaillent principalement à Montréal (42%) et dans ses régions périphériques. La Capitale-Nationale arrive en 3<sup>ème</sup> position avec 10% des répondants. La Figure 10

présente l'ensemble des régions.

**Figure 10 : Lieux de travail – Régions du Québec**

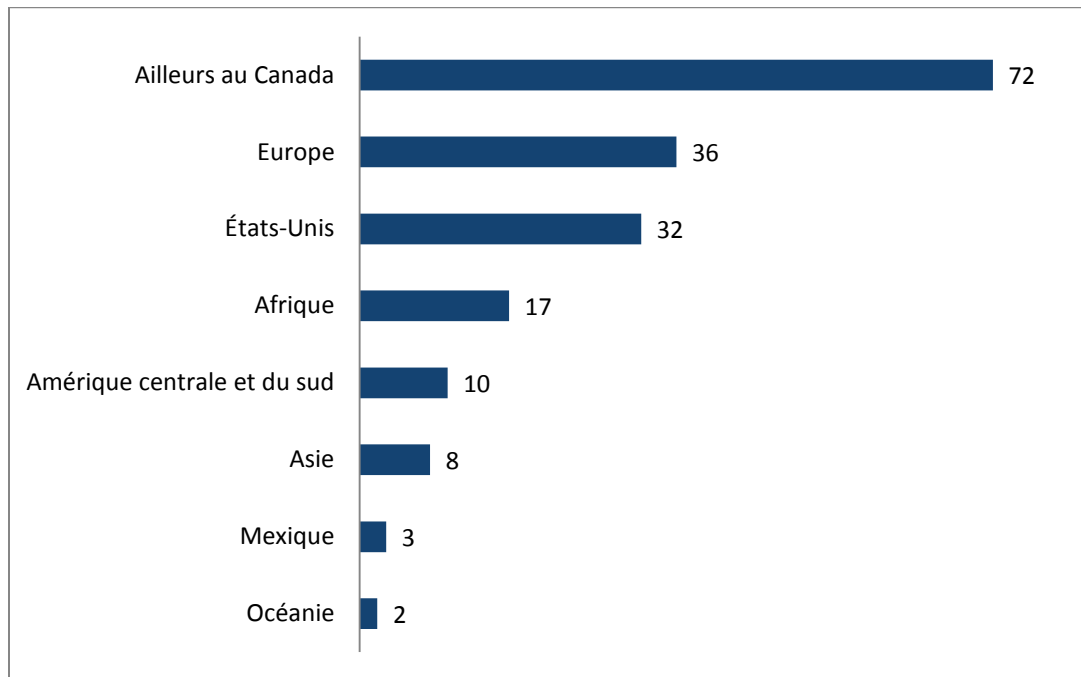


**Note :** Pour les régions du Nord-du-Québec et de Gaspésie-Iles-de-la-Madeline, le pourcentage est arrondi à 0. Par contre, l'étude comprend deux conseillers pour chacune de ces régions.

## Question 5 : Présence à l'international

Très peu des 340 répondants travaillent à l'international, ou même ailleurs au Canada. La Figure 11 offre un portrait du travail réalisé hors Québec.

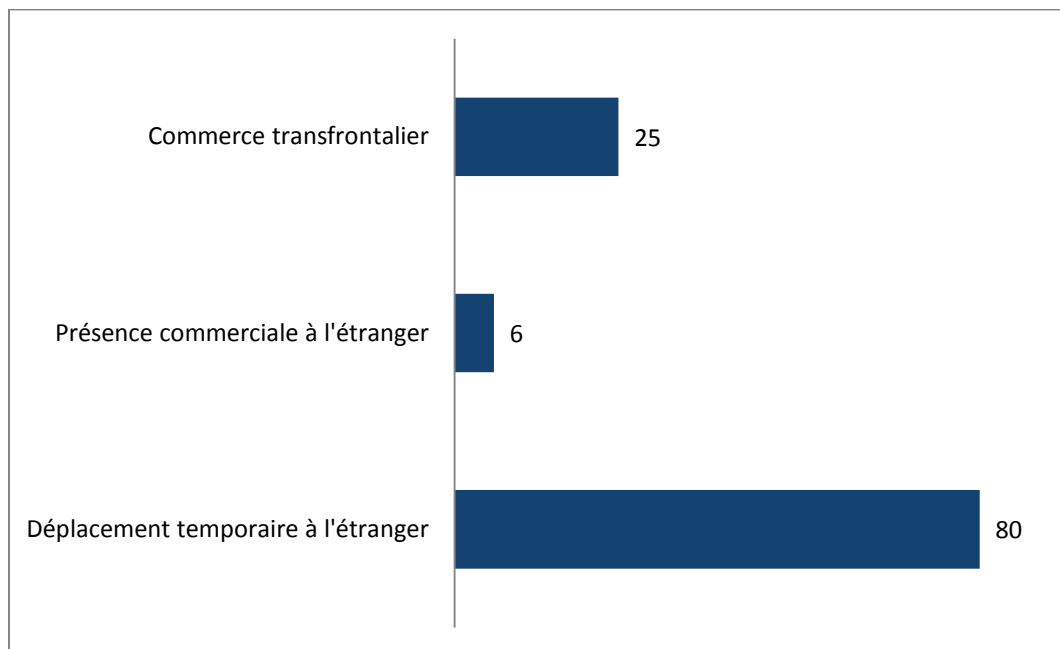
**Figure 11 : Lieux de travail – Hors Québec**



## Question 6 : Modes de prestation pour les mandats hors Canada

La question 6 vient préciser les modes de prestations utilisés lors de la réalisation des mandats pour le compte de clients situés à l'extérieur du Canada. 111 répondants ont mentionné des activités hors Canada et selon les modes illustrés à la Figure 12. Le mode le plus populaire s'avère les déplacements temporaires à l'étranger. Le Tableau 19 présente les descriptions proposées aux répondants.

**Figure 12 : Modes de prestation pour les mandats hors Canada**



**Tableau 19 : Modes de prestation (description)**

Modes de prestation utilisés lors de la réalisation des mandats hors Canada
<b>Déplacement temporaire à l'étranger</b> Le consultant se déplace physiquement à l'extérieur du Canada pour une période déterminée
<b>Présence commerciale à l'étranger</b> Ouverture d'un bureau, d'une succursale ou d'une filiale sur le territoire desservi
<b>Commerce transfrontalier</b> Le consultant demeure physiquement au Québec et effectue une prestation à distance, ex: prestation électronique

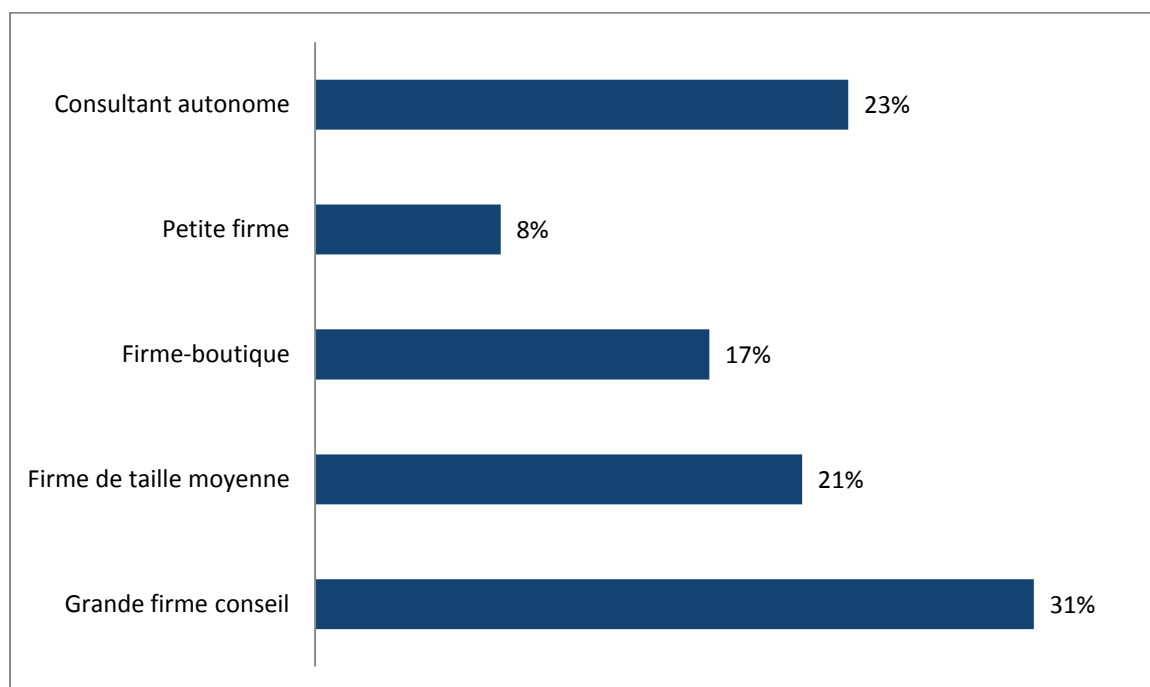
## Question 7 : Principaux concurrents

Les concurrents sont présentés sous cinq catégories :

- Grande firme conseil de 75 employés et plus
- Firme de taille moyenne de 25 à 74 employés
- Petite firme de 5 à 24 employés
- Consultant-autonome

Il apparaît que les principaux concurrents sont les grandes firmes de conseil, suivies des consultants autonomes. La Figure 13 présente le détail des concurrents perçus.

**Figure 13 : Principaux concurrents**

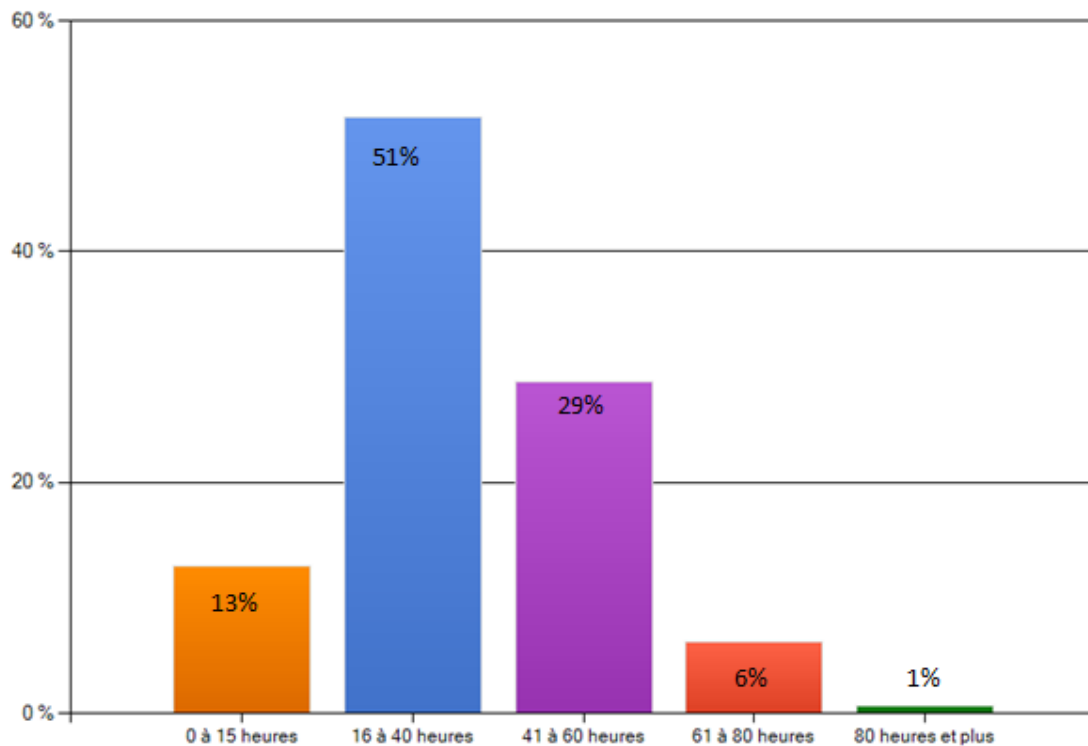


## Section 5 : Semaine de travail, vacances et revenus

### Question 1 : Nombre d'heures de consultation

Hebdomadairement, les conseillers ayant répondu à l'étude font en majorité entre 16 à 40 heures. Dans une moindre proportion, les répondants travaillent de 41 à 60 heures pour des activités de consultation. Une faible proportion travaille moins ou davantage que la semaine dite « normale » de 40 heures. La Figure 14 présente le détail.

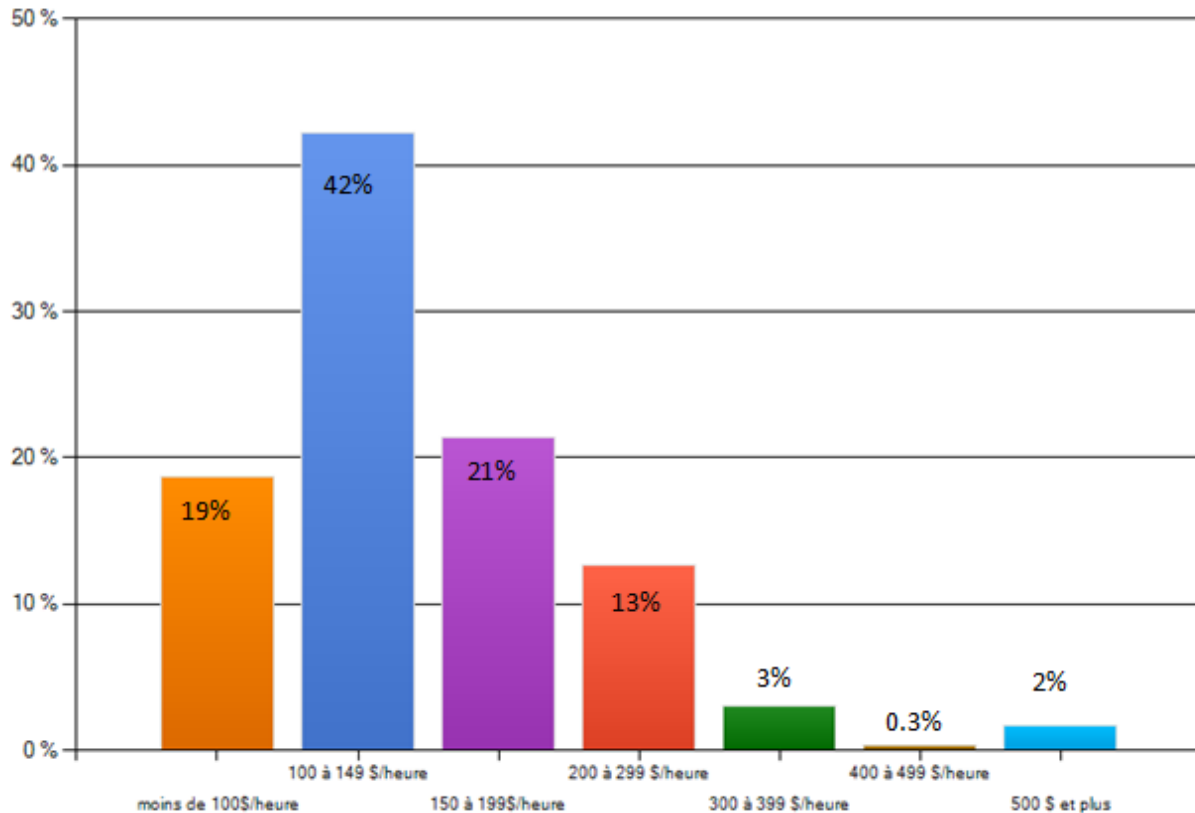
**Figure 14 : Nombre d'heures de consultation hebdomadairement**



## Question 2 : Taux horaire facturable

Les taux horaires facturables proposés étaient répartis en sept fourchettes de prix. La fourchette la plus fréquente est celle du 100 à 149\$ de l'heure. Regroupant les trois fourchettes les plus populaires, il s'avère que 82% des conseillers en management facturent moins de 200\$/heure. La Figure 15 présente les fourchettes et leur pourcentage respectif.

Figure 15 : Taux horaire facturable

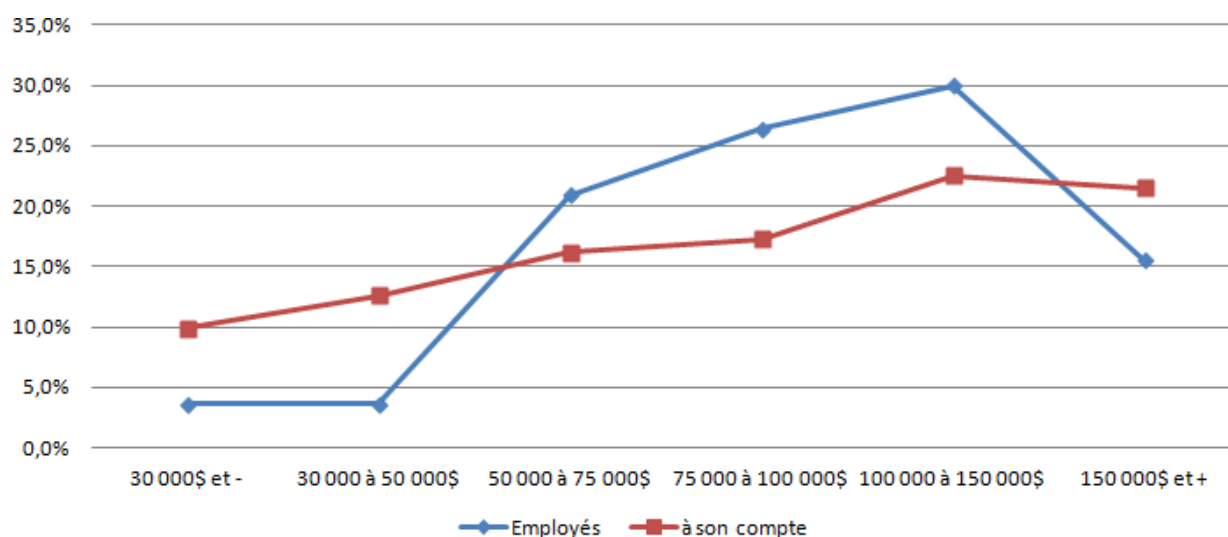




### Questions 3 et 4 : Revenus annuels

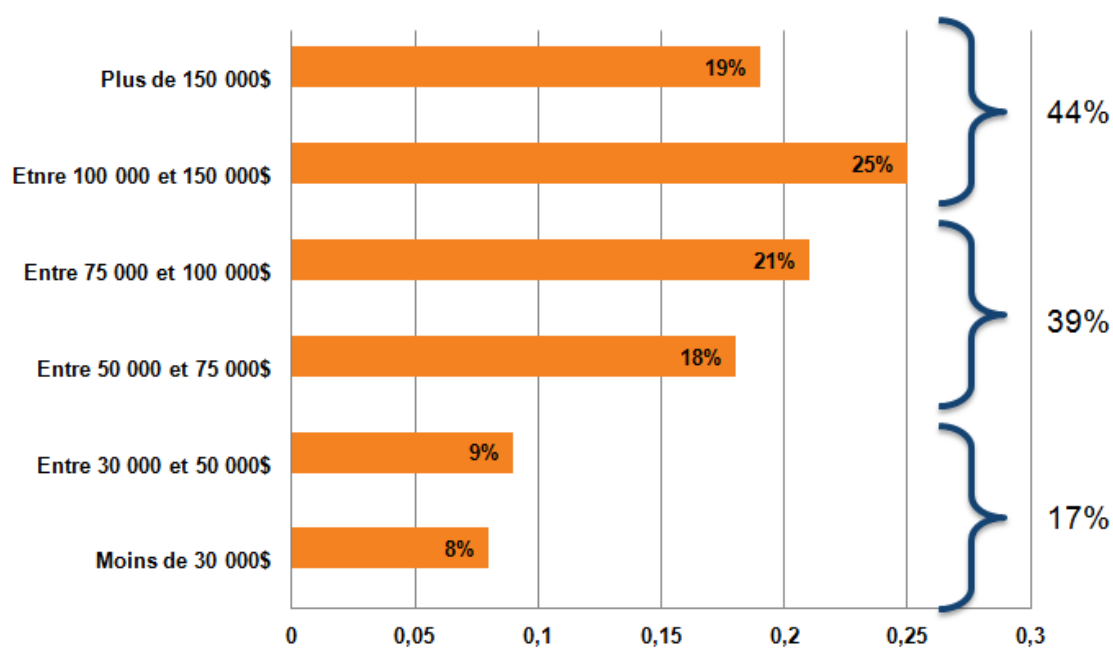
Pour connaître les revenus annuels des conseillers en management, ces derniers étaient séparés en deux groupes : ceux employés par une firme (question 3) et ceux travaillant à leur compte (question 4). Tel que démontré par la Figure 16, les revenus des conseillers en management à leur compte varient davantage. Ils obtiennent les revenus les plus faibles (50 000\$ et moins) mais également les revenus les plus élevés (150 000\$ et plus). Les conseillers en management ayant des revenus entre 50 000 et 150 000\$ sont en plus grande proportion des employés d'une firme. Quelque soit leur statut (employés par une firme ou à leur compte), le revenu annuel des conseillers en management sont majoritairement entre 100 000 et 150 000\$.

Figure 16` : Revenus annuels



En faisant abstraction de leur statut (employé ou à leur compte), il apparaît, tel qu'illustré par la Figure 17, que 44% des conseillers en management font plus de 100 000\$, que 39% d'entre eux font entre 50 000 et 100 000\$ et que 17% font moins de 50 000\$ annuellement.

**Figure 17 : Revenus annuels (employés et à leur compte)**

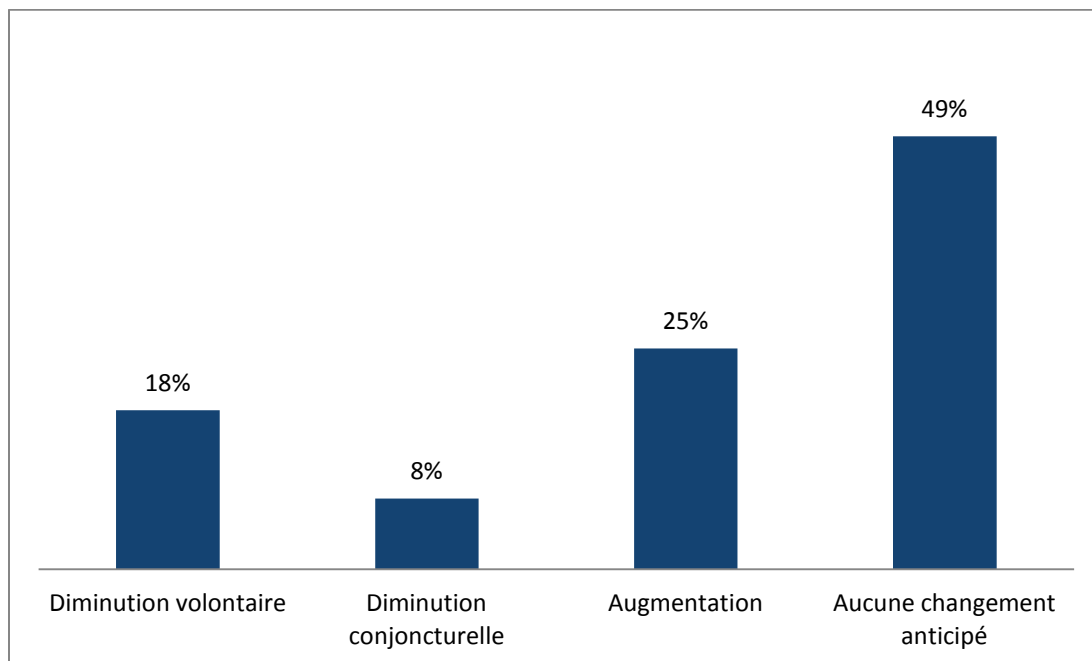


### Question 5 : Variation du nombre d'heures travaillées

Cette question demandait aux répondants de se positionner par rapport à leurs attentes en termes d'heures de travail pour la prochaine année. Quasiment la moitié n'anticipe aucun changement à leur nombre d'heures travaillées. Par contre 25% anticipe une augmentation de leurs heures travaillées tandis que 18% aimerait travailler moins. La Figure 18 présente les résultats. Pour orienter les répondants, des exemples étaient offerts pour les deux types de diminution.

- Diminution volontaire (ex. : prendre davantage de vacances)
- Diminution conjoncturelle (ex. : moins de contrats dû à la récession)

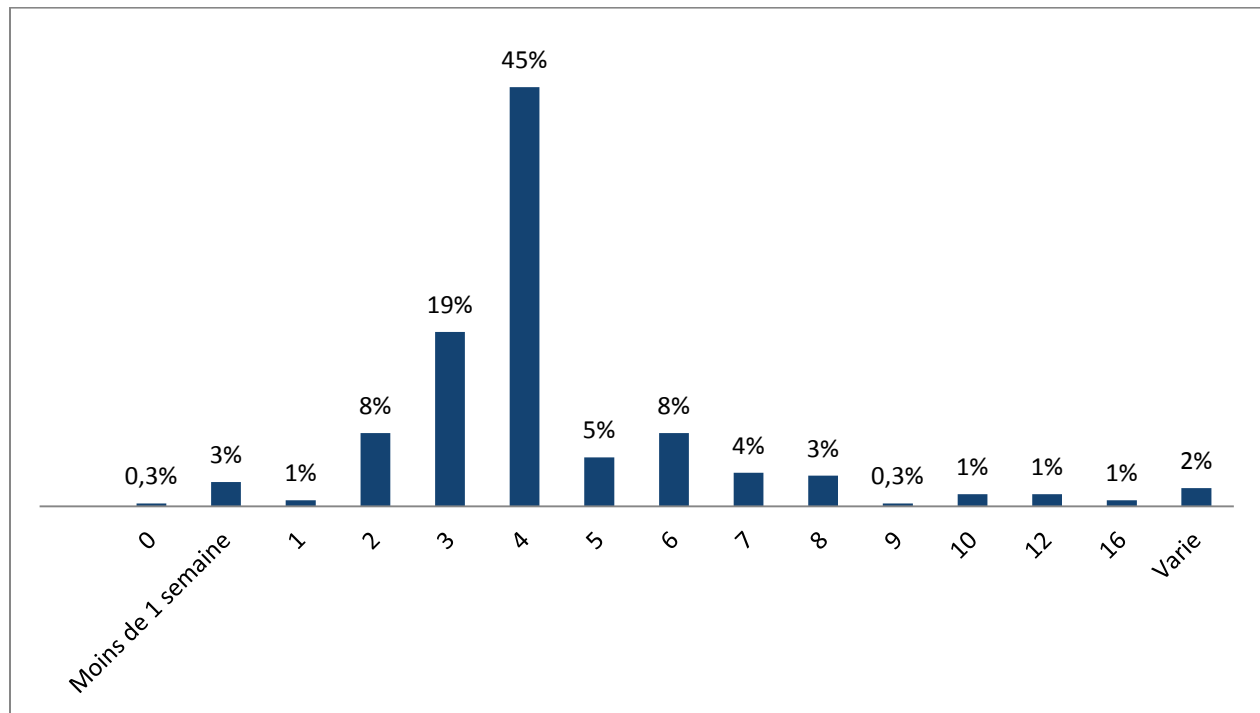
**Figure 18 : Variation du nombre d'heures travaillées**



## Questions 6 et 7 : Vacances

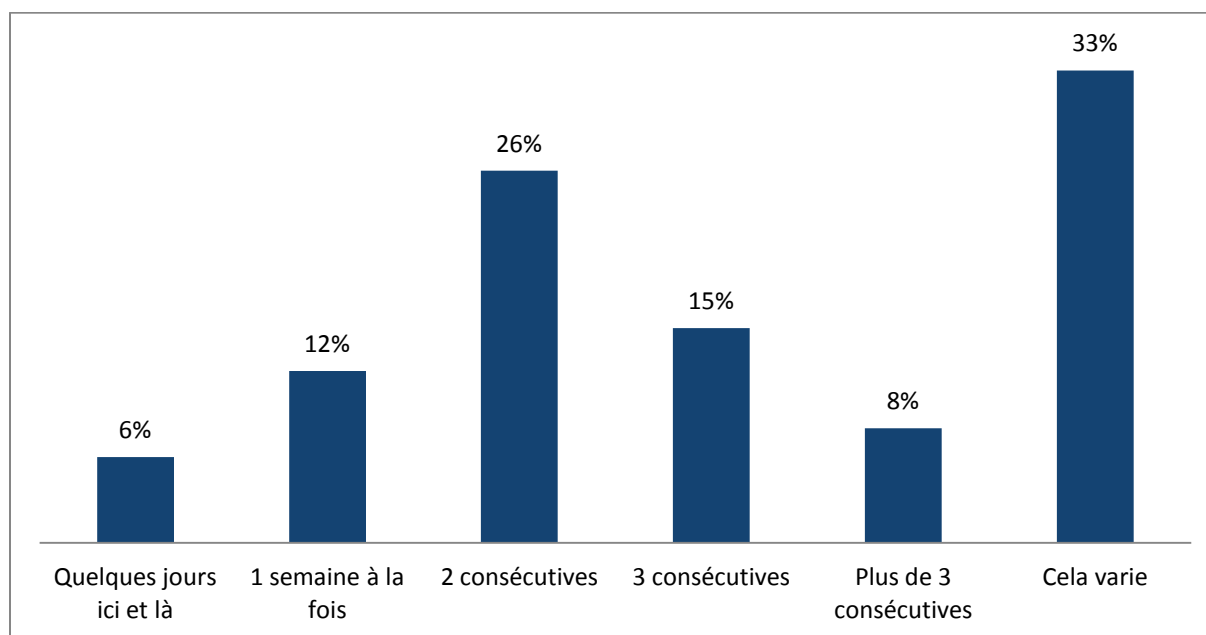
Les choix de réponses pour les vacances allaient de moins d'une semaine à 4 semaines. 78 répondants prennent toutefois plus de 4 semaines par année. La Figure 19 démontre clairement le nombre de semaines de vacances. La grande majorité prend 4 semaines. Une tendance se dessine également entre 2 et 6 semaines.

**Figure 19 : Semaines de vacances annuellement**



Bien que les conseillers en management prennent plusieurs semaines de vacances, le nombre de semaines consécutives varient énormément tel que le démontre la Figure 20. Pour 33% des répondants, le nombre de semaines consécutives varient énormément. Sinon, 26% ne prennent que 2 semaines consécutives.

**Figure 20 : Semaines de vacances consécutives**



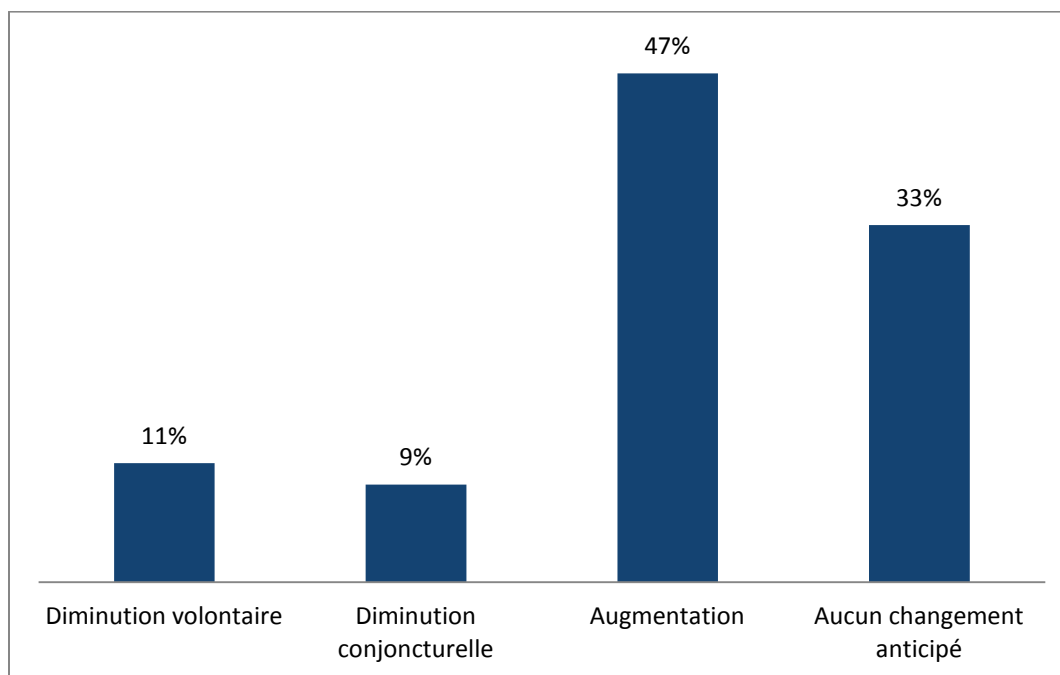
## Question 8 : Changement anticipé dans les revenus

Près de la moitié des répondants (47%) anticipe une augmentation de leurs revenus. 33% n'anticipe aucun changement. Par contre, 20% anticipe une diminution mais seulement 9% pour des raisons conjoncturelles. Concernant les diminutions, deux catégories étaient offertes accompagnées d'exemples :

- Diminution volontaire (ex. : prendre davantage de vacances, retraite)
- Diminution conjoncturelle (ex. : moins de contrats dû à la récession)

La Figure 21 présente le détail des réponses obtenues.

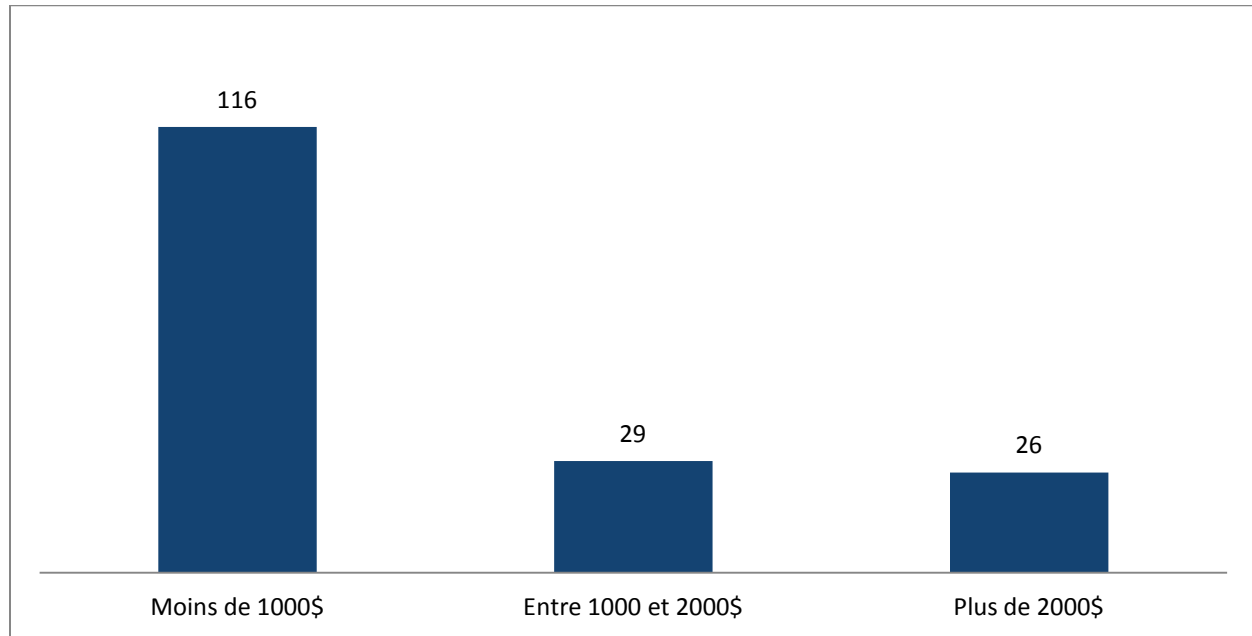
**Figure 21 : Changement anticipé dans les revenus**



### Question 9 : Couverture par un régime d'assurances professionnelles

Parmi les 340 répondants, 171 d'entre eux sont couverts par un régime d'assurances professionnelles, soit 50%. La Figure 22 démontre les primes payées soient 116 conseillers en management paient moins de 1000\$, 29 paient entre 1000 et 2000\$ et 26 paient plus de 2000\$.

**Figure 22 : Primes payées pour le régime d'assurances professionnelles**



## Section 6 : Outils de travail

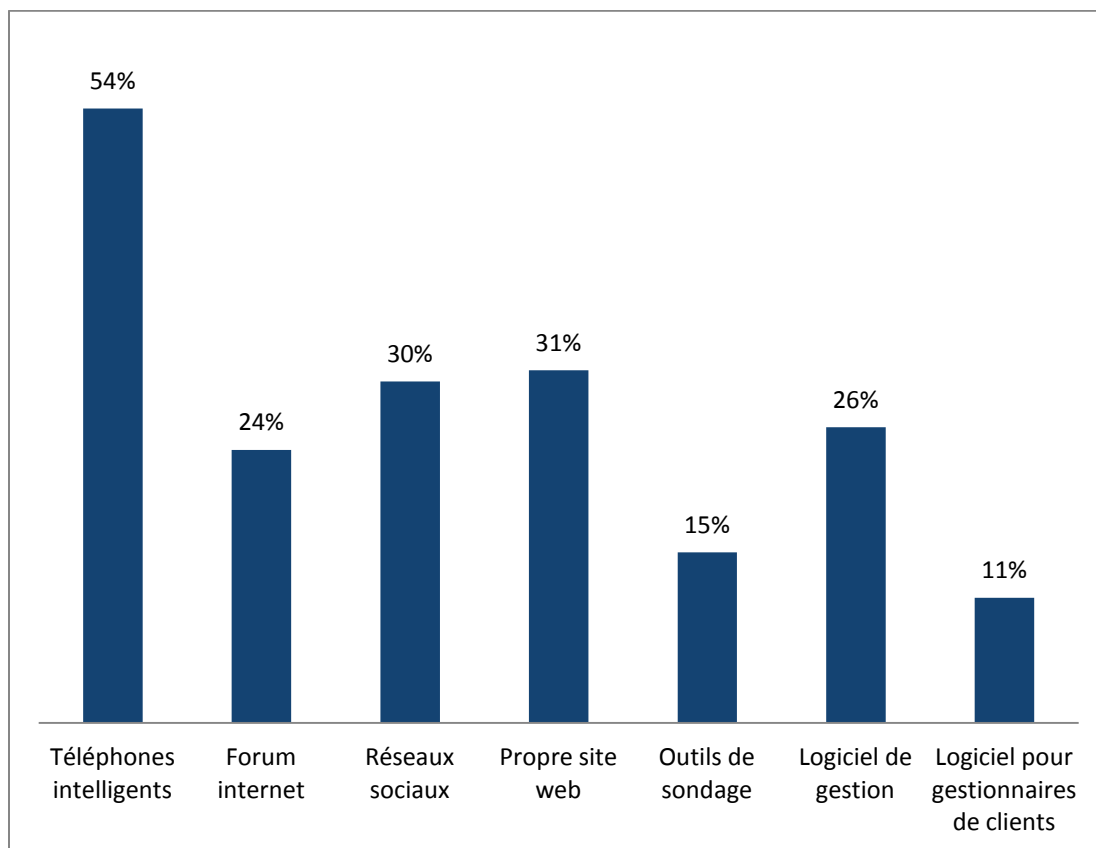
### Question 1 : Outils de travail et niveau d'aisance

Cette question sondait le niveau d'aisance, sur une échelle de 1 à 5, des outils de travail suivants :

- Téléphones intelligents (ex. : iPhone, Blackberry)
- Forum internet
- Réseaux sociaux (ex. : LinkedIn, Facebook, Twitter)
- Votre propre site web
- Outils de sondage (ex. : Doodle, Survey Monkey)
- Logiciel de gestion (ex. : pour comptabilité, pour offre de services)
- Logiciel pour gestionnaires de clients (ex. : CRM ou customer relationship management)

Tel que démontré à la Figure 23, l'outil de travail avec lequel les répondants sont le plus à l'aise (réponse de 5 sur l'échelle de 1 à 5) est le téléphone intelligent. Le niveau d'aisance n'est quand même pas très élevé; seulement 54% des répondants utilisant les téléphones intelligents sont très à l'aise. Les outils avec lesquels ils ont le moins de facilité sont les logiciels pour gestionnaires de clients et les outils de sondage.

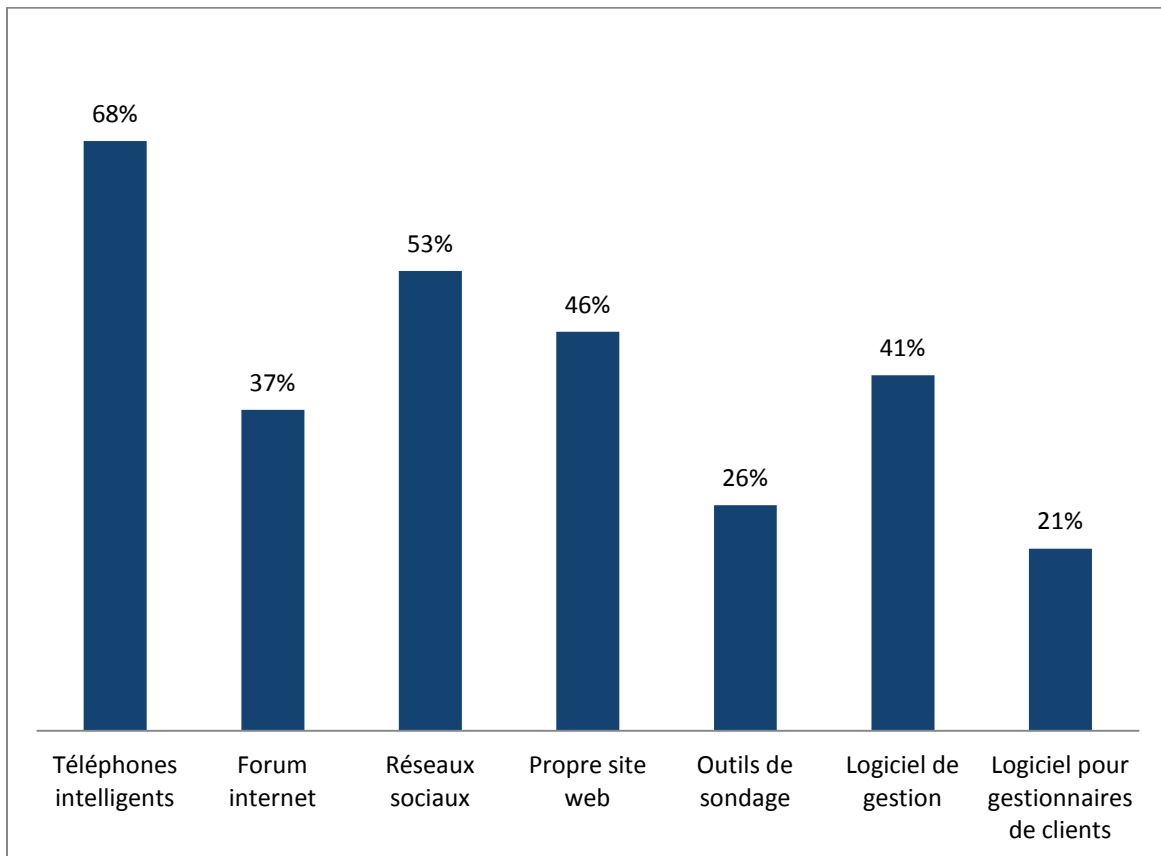
**Figure 23 : Niveau d'aisance dans l'utilisation des outils de travail (niveau 5 – très à l'aise)**





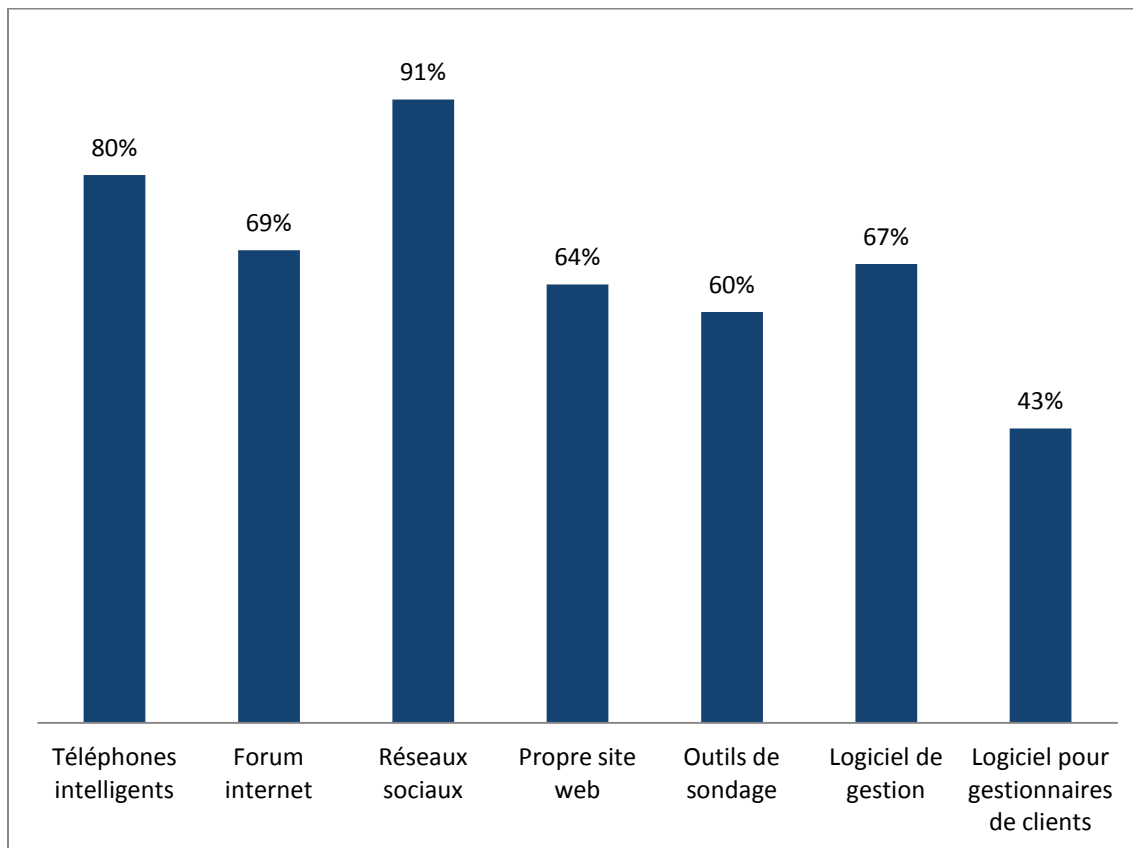
Considérant les pourcentages si faibles, les niveaux d'aisance 4 et 5 (sur l'échelle de 1 à 5) sont additionnés. Tel qu'illustré à la Figure 24, les pourcentages augmentent légèrement mais il apparaît encore que le niveau d'aisance dans l'utilisation des outils de travail est relativement faible, allant de 68% à 21%.

**Figure 24 : Niveau d'aisance dans l'utilisation des outils de travail (niveaux 4 et 5)**



Nonobstant le niveau d'aisance dans l'utilisation des outils de travail, les pourcentages d'utilisation sont relativement élevés, particulièrement pour les réseaux sociaux et les téléphones intelligents. La Figure 25 présente le pourcentage des répondants qui utilisent les différents outils de travail.

**Figure 25 : Pourcentage des répondants qui utilisent les outils de travail**



## Question 2 : Autres outils utilisés

Cette question ouverte visait à énumérer les autres outils de travail utilisés. Pour cette question, le niveau d'aisance n'était pas évalué.

La liste consolidée donne 25 outils de travail additionnels (Tableau 20).

**Tableau 20 : Autres outils de travail**

<b>Autres outils de travail</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Suite Microsoft :Word, Excel, Powerpoint, Visio, Outlook	29
Ipad et autres tablettes	7
Outils de partage de données : Cloud Computing, Sharepoint, Dropbox, Paperport, We transfer	7
Applications d'affaires :ERP (ex.: SAP), logiciels spécialisés en gestion de maintenance (GMAO-CMMS), Forecast Pro	5
Gestion de projet : MS Project	5
Outils personnalisés (facturation, feuilles de temps) (avec Excel ou ACCESS)	4
Conférences Web : Skype, Mykogo	4
Outil de reconnaissance de la voix ou de l'écrit : Dragon Naturally Speaking, Nuance Omnipage, Livescribe	3
Analyse statistique de données : SPSS	1
Bloc-notes électronique : Evernote	1
Gestionnaire base de données : File Maker	1
Gestion de la relation-client : Salesforce	1
Outils d'agrégation/curation (ex.: Scoop-it, Paper-it)	1
Outil d'aide à la décision : Sherpa	1
Outil de blog : WordPress	1
Outil pour remue-méninges :Mindmap	1

## Section 7 : Défi de la profession et profil personnel

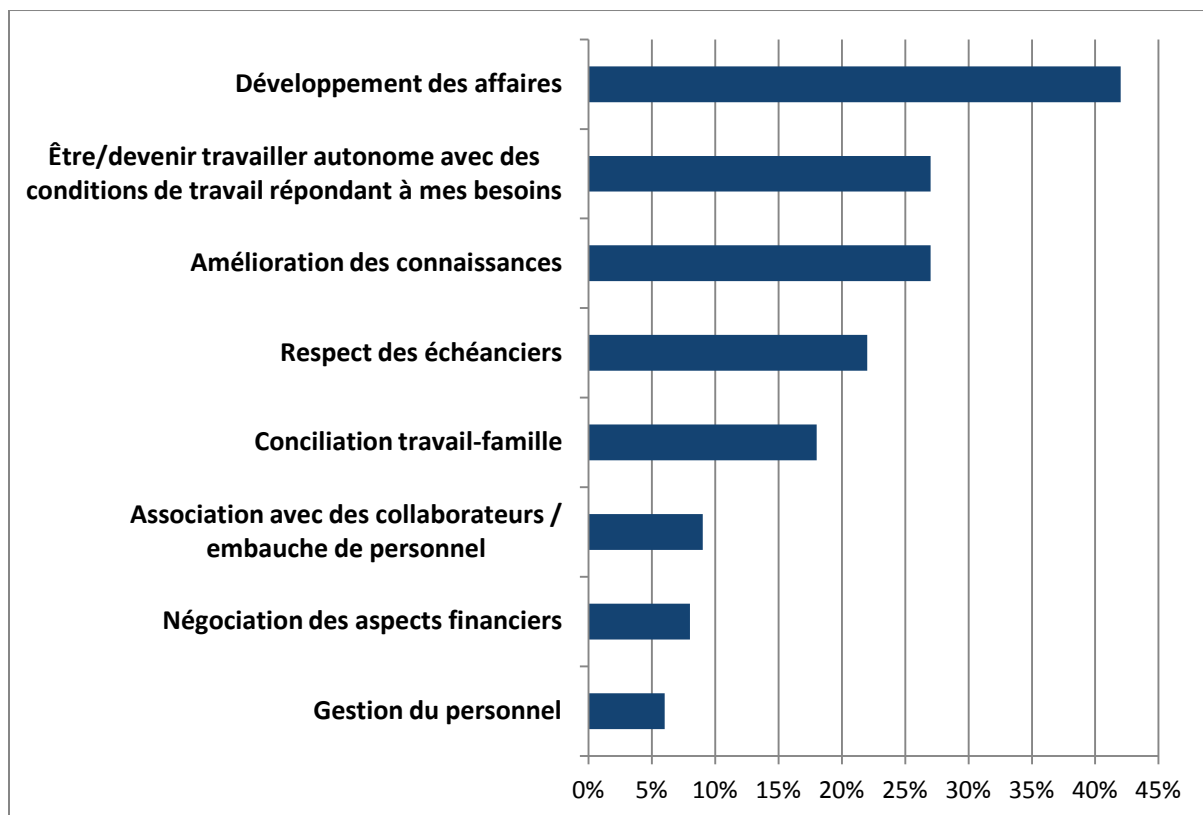
### Question 1 : Défis du conseiller en management

Pour cette question, les répondants devaient évaluer, sur une échelle de 1 à 5, les huit défis proposés. Les défis proposés aux conseillers en management étaient les suivants :

- Développement des affaires
- Négociation des aspects financiers
- Association avec des collaborateurs / embauche de personnel
- Gestion du personnel
- Respect des échéanciers et des heures de travail estimées
- Amélioration des connaissances
- Conciliation travail-famille
- Être/devenir travailleur autonome avec un revenu et des conditions de travail répondant à mes besoins.

La Figure 26 présente les défis selon les réponses données pour le niveau 5, soit « défi très important ».

**Figure 26 : Défis des conseillers en management**



## Question 2 : Autres défis

La seconde question de cette section offrait la possibilité aux répondants d'ajouter des défis qu'ils jugeaient importants. 45 répondants ont inscrit des défis. Plusieurs des défis additionnels énumérés sont des précisions aux 8 défis présentés à la question précédente. Les défis ajoutés par les répondants sont donc d'abord regroupés selon les 8 défis initialement proposés. Ils se retrouvent dans les listes suivantes :

### Défis de la question 1 : Développement des affaires

- Âgisme (préférer un plus jeune pour éventuellement lui offrir un poste à l'interne)
- Agrandir ma firme pour garantir emplois permanents
- Concurrence des services de formations publics et des professeurs d'université
- Crédibilité auprès des clients pour décrocher un premier mandat (2 répondants)
- Devenir une firme de niveau intermédiaire
- Faire connaître son entreprise
- Jumeler réseautage et acquisition de mandats
- Obtenir une charge de cours
- Récurrence des contrats
- Se positionner comme travailleur autonome

### Défi de la question 1 : Association avec des collaborateurs / Embauche de personnel

- Relations d'affaires avec partenaires

### Défi de la question 1 : Gestion du personnel

- Cohésion d'équipe

### Défi de la question 1 : Respect des échéanciers et des heures de travail estimés

- Jongler avec les échéanciers et les priorités
- Livrer des projets conformément aux besoins et échéanciers
- Révision de la durée du contrat dû à une baisse de budget

### Défi de la question 1 : Amélioration des connaissances

- Connaissance des processus d'affaires numériques
- Demeurer à la fine pointe de tout (2 répondants)
- Expertise et multidisciplinarité
- Participation à des groupes de partage de connaissances / entraide entre collègues
- Trouver des formations complémentaires

### Défi de la question 1 : Conciliation travail-famille

- Cette question visait spécifiquement la conciliation travail-famille. Un répondant a toutefois mentionné que cette appellation était désuète et devrait être remplacée par Conciliation travail-vie personnelle.

Défi de la question 1 : **Être/devenir un travailleur autonome**

- Travailler seul

Parmi les autres défis mentionnés, 13 d'entre eux sont regroupés sous 4 défis additionnels.

Défi additionnel : **Santé financière**

- Délai de paiement trop long pour les grandes entreprises
- Difficulté de se faire payer (cash flow)
- Financer des projets de R&D
- Risque de ne pas être payés par les petites entreprises
- Tenir financièrement en attendant des revenus suffisants

Défi additionnel : **Répondre aux besoins du client**

- Exigences des clients
- Flexibilités technologiques des clients
- Maximiser la valeur ajoutée et la satisfaction du client avec un retour sur investissement
- S'adapter aux besoins des clients et aux changements continuels

Défi additionnel : **Préparation d'offres de services**

- Préparation de contrats gouvernementaux et parapublics (le prix prédomine la qualité)
- Préparation des offres de services respectant les enjeux du client à des prix compétitifs

Défi additionnel : **Reconnaissance de la profession**

- Reconnaissance de la profession
- Faire reconnaître la gestion du changement comme une vraie profession

Finalement, 7 autres défis ont été mentionnés :

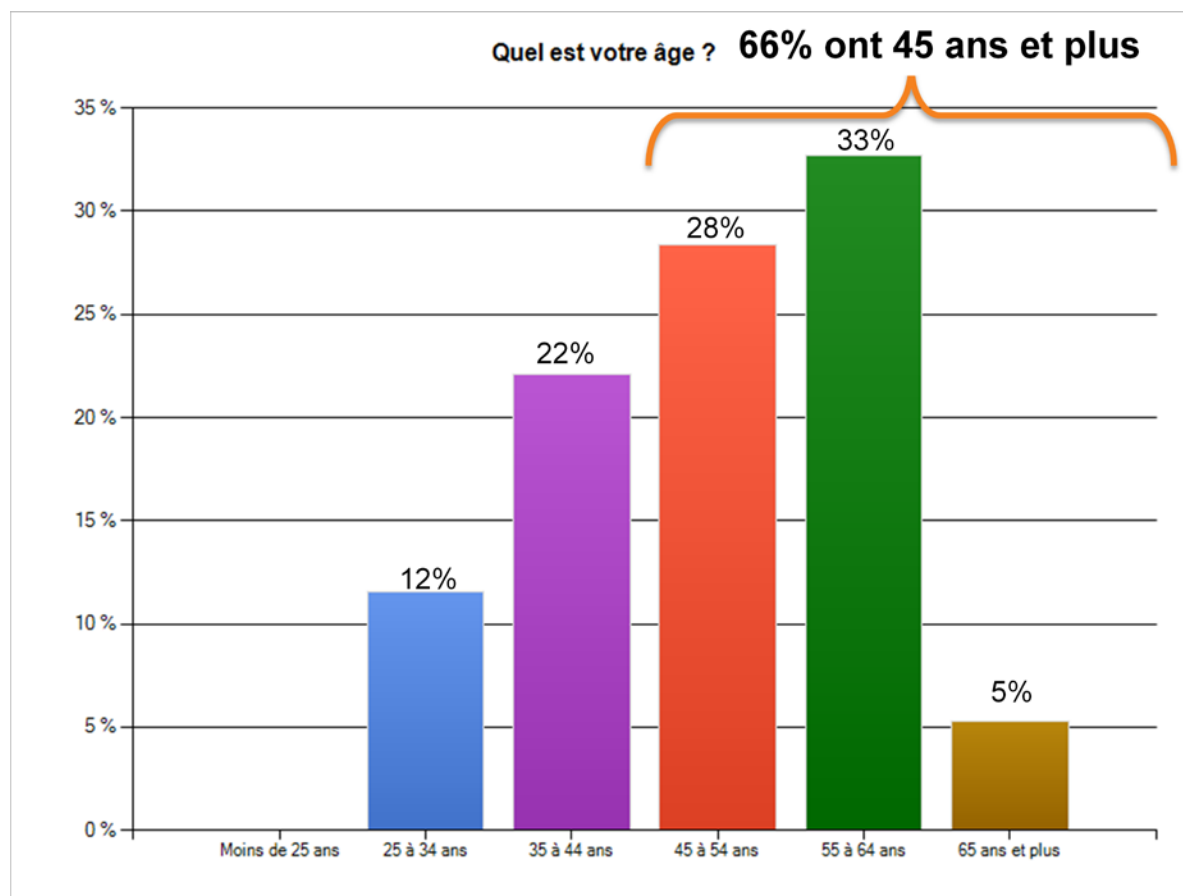
Défis additionnels – **Autres** :

- Continuer à aimer le métier
- Indépendance des décisions vis-à-vis de l'employeur
- Ne plus travailler en heures supplémentaires non rémunérées
- Passer de consultant à entrepreneur afin de générer des revenus récurrents
- Progression de carrière
- Relève de l'entreprise
- Retraite progressive

### Question 3 : Âge des répondants

À la question sur l'âge, la plus grande proportion des répondants ont entre 55 et 64 ans. Une part également importante de répondants a entre 45 et 54 ans, ce qui fait que 66% des répondants ont 45 ans et plus. Aucun répondant n'avait moins de 25 ans. La Figure 27 détaille les groupes d'âge.

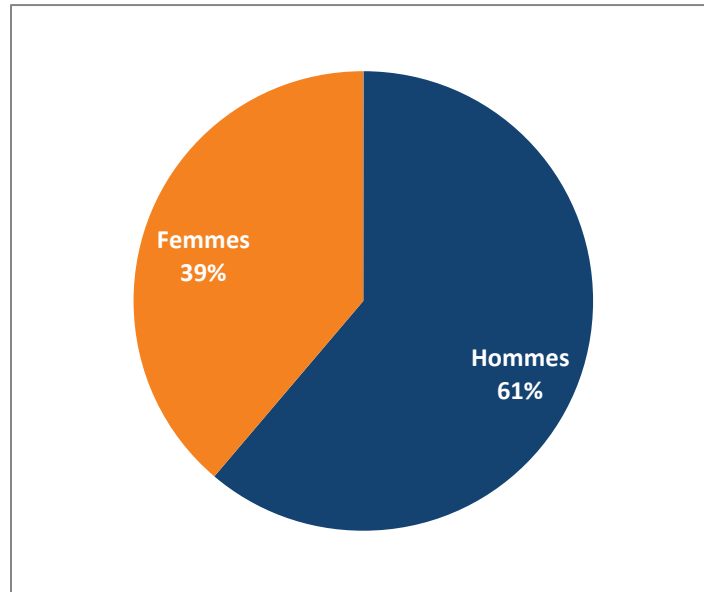
Figure 27 : Âge des répondants



#### Question 4 : Sexe des répondants

Tel qu'illustré par la Figure 28, 61% des répondants sont des hommes et 39% sont des femmes.

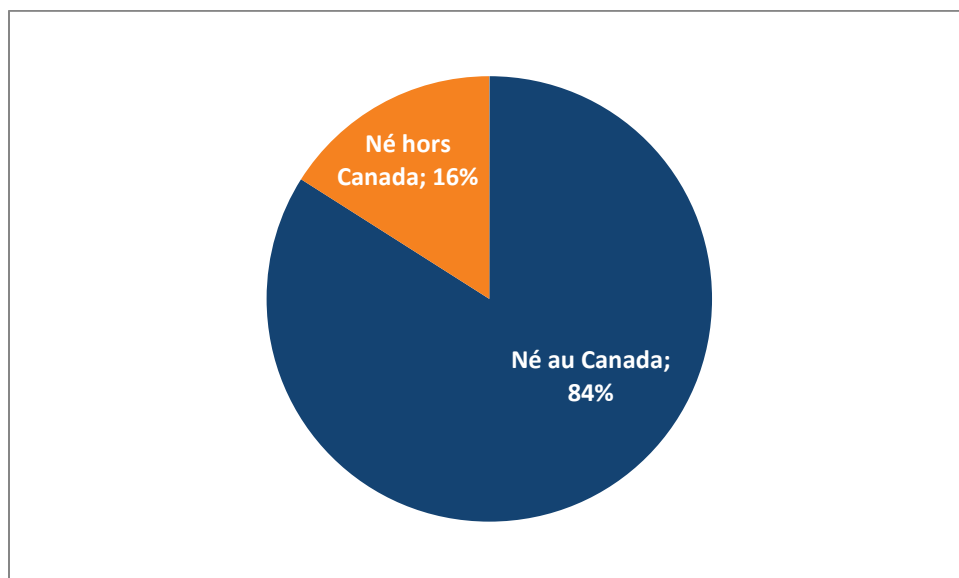
Figure 28 : Sexe des répondants



#### Question 5 : Pays d'origine des répondants

84% des répondants sont nés au Canada tandis que 16% d'entre eux sont nés dans un autre pays.

Figure 29 : Pays d'origine des répondants





## Question 6 : Commentaires

Vingt-sept répondants ont inscrit des commentaires. L'intégralité de ces commentaires se retrouvent à l'annexe C. Pour fins d'analyse, les commentaires ont été synthétisés et regroupés par catégories. Ce regroupement est présenté ci-dessous. Pour certains commentaires, ils sont dédoublés car ils étaient liés à deux catégories.

### **Satisfaction envers l'étude et intérêt à consulter le rapport**

Au total, 8 répondants ont manifesté l'importance du sondage et l'intérêt de consulter les résultats.

### **Critiques envers l'étude**

Six répondants formulent des critiques envers l'étude.

Un répondant souligne que plusieurs questions ne reflètent pas sa réalité. Un autre considère que les questions ne sont pas assez techniques et porte trop sur la facette administrative. Et finalement, un troisième répondant souligne que le profil produit sera plutôt vague.

Un répondant additionnel mentionne la difficulté à répondre à certaines questions car il a un double statut d'employé d'une firme et travailleur autonome.

Deux autres répondants suggèrent des questions additionnelles : (1) une question sur le pourcentage de temps de consultation réalisé sur une base multidisciplinaire, soit avec d'autres professionnels; (2) une question sur l'intérêt à travailler pour certains secteurs (ex. : ne pas vouloir travailler pour des administrations municipales ou bureaux politiques); (3) une question sur l'importance du bilinguisme afin d'offrir des services dans un contexte international.

Finalement, un répondant considère que les conseillers internes devraient faire parti de l'étude car leurs réalités est similaire.

### **Étude portant sur les consultants externes (individus et non les firmes; conseiller externe et non interne)**

Un répondant, spécifiant qu'il est copropriétaire d'une entreprise, souligne que le chiffre d'affaires est plus important que les revenus. Cette question pourrait être intéressante pour une prochaine étude, par contre, l'étude porte sur les individus et non les firmes.

Un autre répondant souligne qu'une étude portant uniquement sur les conseillers externes est limitative. Pour lui, les besoins et défis d'un conseiller externe et interne sont similaires.

### **Conditions de travail pour les travailleurs autonomes**

Deux répondants soulignent les conditions de travail des travailleurs autonomes. Un est très positif soulignant que le Québec offre de bonnes conditions aux travailleurs autonomes. L'autre commentaire est toutefois négatif. Ce répondant souligne que le travail à la maison est immense et que la facturation des heures réalisées hors des lieux du client sont difficilement facturables.

### **Expertise de pointe dans le domaine**

Deux répondants soulignent leur domaine d'expertise. Le premier souligne que sans diplôme universitaires, qu'il est très à l'aise dans son domaine de pointe (sécurité et conformité douanière). Pour le second, il souligne que son domaine est peu connu du secteur du management (management de la sécurité alimentaire).

### **Satisfaction (et insatisfaction) envers la profession**

Un répondant considère que, pour le Québec, les conditions de travail pour exercer le métier en tant que travailleur autonome sont bonnes.

Un autre répondant considère le travail très exigeant. Il ajoute que la facturation des heures réalisées hors des lieux du client se fait difficilement tout en spécifiant que le travail fait à la maison est immense.

Finalement, un troisième répondant considère que de nombreuses personnes deviennent consultants à défaut de se trouver du travail. Ce répondant poursuit en soulignant que ces conseillers nuisent à la profession parce qu'ils n'ont pas à se soumettre à des règles d'éthique ni à un code de déontologie. Il ajoute que leurs clients ne sont pas protégés si ce genre de consultant erre dans sa façon de conduire ou de livrer un mandat. Le répondant termine son commentaire en soulignant que le rôle du conseiller en management est mal perçu et qu'il demeure confus et nébuleux.

### **Précision sur le profil des répondants**

Quatre commentaires viennent préciser le profil des répondants à l'étude. Deux répondants précisent leur lieu de naissance, lieu d'étude et l'année de démarrage de leur entreprise.

Un autre répondant souligne que ses revenus sont faibles car il est nouvellement établi dans une région depuis environ un an.

Finalement, un répondant mentionne que beaucoup de personnes compétentes sont disponibles pour réaliser des mandats mais que peu d'entre elles sont intéressées à faire du développement des affaires.

### **Relations avec les ordres, les écoles et les universités**

Trois répondants suggèrent des recommandations aux ordres, écoles et universités afin que ceux-ci, suite à la consultation des résultats de l'étude, ajustent leurs programmes de formation à la réalité des conseillers en management. Plus précisément, un répondant souligne qu'il serait opportun de prévoir des structures adossées aux écoles et universités qui supportent et garantissent les compétences et qualifications des conseillers autonomes. Ce répondant suggère également que les écoles et universités puissent être des parraineurs des ordres clients pour veiller au bon déroulement et à la bonne fin des missions moyennant une redevance.

Un autre répondant suggère un court programme universitaire. Il est mentionné qu'à titre de conseiller, il est souvent demandé de donner des formations aux employés pour qu'ils continuent la démarche. Il est alors suggéré d'offrir un programme court de formation des formateurs incluant, entre autre, un cours sur l'élaboration d'un plan de cours en entreprise et un cours sur la mise en place d'outils de transferts de connaissance en entreprise.

Finalement, un dernier répondant souligne que les services de formation continue des universités sont de gros concurrents.

**Suggestion pour le RCMQ**

Un répondant suggère de développer un réseau de maillage via le RCMQ afin d'établir des collaborations de référencement pour les travailleurs autonomes. Ceci réduirait également l'isolement de ces conseillers, favoriserait le développement de collaboration en équipe et le partage de compétences. Ce même répondant souligne qu'un projet similaire se développe avec CMC Canada.

## Partie II : Résultats croisés

### Taux horaire facturable et Salaire

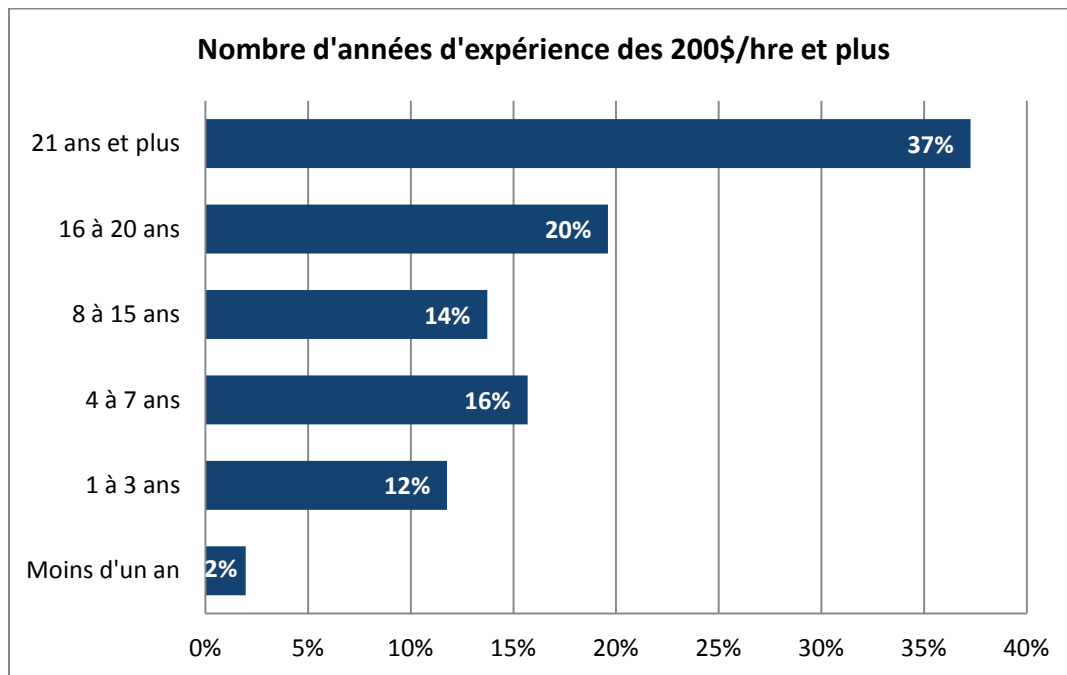
Aucun lien significatif n'est établi entre la scolarité et le taux horaire facturable. Il faut toutefois noter que pour certains diplômes, le nombre de répondants est peu élevé, particulièrement pour les détenteurs de doctorat (19 répondants).

Malgré l'absence de liens significatifs, toutes les données liées à la scolarité et au taux horaire facturable ont été analysées et comparées un à un pour les 53 répondants facturant 200\$/heure et plus. Une tendance semble se dessiner en ce qui concerne la spécialisation et le taux horaire facturable. En effet, on remarque que plusieurs conseillers en management ayant des taux horaires facturables élevés (200\$/heure et plus) s'identifient avec une spécialisation d'études dont mathématiques/actuariat/recherche opérationnelle (10 répondants), psychologie (8 répondants), gestion des ressources humaines (4 répondants), comptabilité/finances (4 répondants), informatique (4 répondants), relations industrielles (4 répondants), droit (3 répondants), orientation scolaire et professionnelle (3 répondants), pêche et agriculture (1 répondant), gestion des opérations (1 répondant), génie (1 répondant), sciences politiques/gestion internationale (1 répondant). Les autres répondants ayant un taux horaire facturable de 200\$ et plus sont des diplômés en gestion (14 répondants).

### Taux horaire facturable et Années d'expérience

L'analyse des questions portant sur le nombre d'années d'expérience et les taux horaires facturables de 200\$ et plus nous informe que 37% des conseillers en management facturant 200\$/heure et plus possèdent plus de 21 ans d'expérience. En deuxième lieu, 20% des répondants ont entre 16 et 20 ans d'expérience. Combinant les deux plus grands pourcentages et tel qu'illustré par la Figure 30, l'étude révèle que 57% des conseillers en management facturant 200\$/heure et plus ont plus de 16 ans d'expérience dans la profession.

**Figure 30 : Nombre d'années d'expérience des conseillers à un taux horaire facturable de 200\$ et plus**



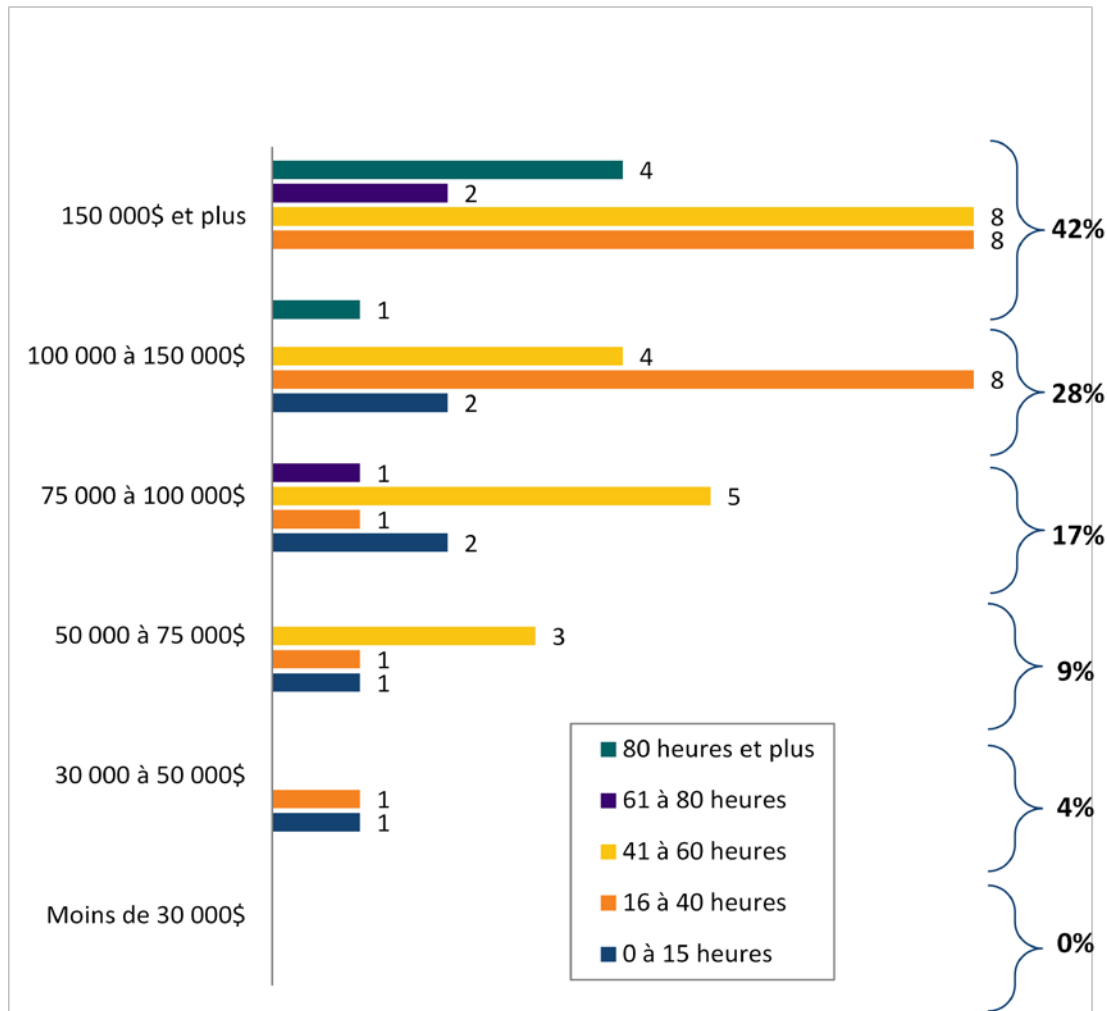
### **Taux horaire facturable et Lieu de travail**

Pour évaluer le lien entre le taux horaire facturable et le lieu de travail, les régions ont été regroupées étant donné le faible nombre de répondants par région. Ainsi, les taux horaires facturables ont été comparés en fonction du Grand Montréal (Montréal, Laval, Montérégie), de la Capitale-Nationale et des régions (toutes les autres régions suggérées). Il apparaît que les conseillers en management facturant moins de 100\$/heure se trouvent majoritairement à Montréal. Tandis qu'en région, les conseillers proposent majoritairement un taux horaire facturable entre 100 et 150\$.

### **Taux horaire facturable, Revenus et Nombre d'heures travaillées**

Pour mieux connaître les 200\$/heure et plus, la Figure 31 détaille leur revenu ainsi que le nombre d'heures travaillées hebdomadairement. Une première constatation est que 4 des 5 conseillers faisant 80 heures et plus ont un revenu de 150 000\$ et plus, l'autre répondant ayant un revenu de 150 000\$. Une deuxième constatation est que les conseillers facturant 200\$/heure et plus obtiennent généralement un revenu plus élevé. Finalement, ceux qui ont les revenus les plus faibles font moins de 40 heures de travail hebdomadairement. La Figure 31 illustre le tout.

**Figure 31 : Revenus et nombre d'heures travaillées par les 200\$/heure et plus**



### Nombre d'heures travaillées et Occupation principale/secondaire

Cette comparaison nous apparaissait intéressante. Par contre, considérant le faible nombre de répondants ayant le conseil en management comme occupation secondaire, aucun lien significatif ne peut être émis.

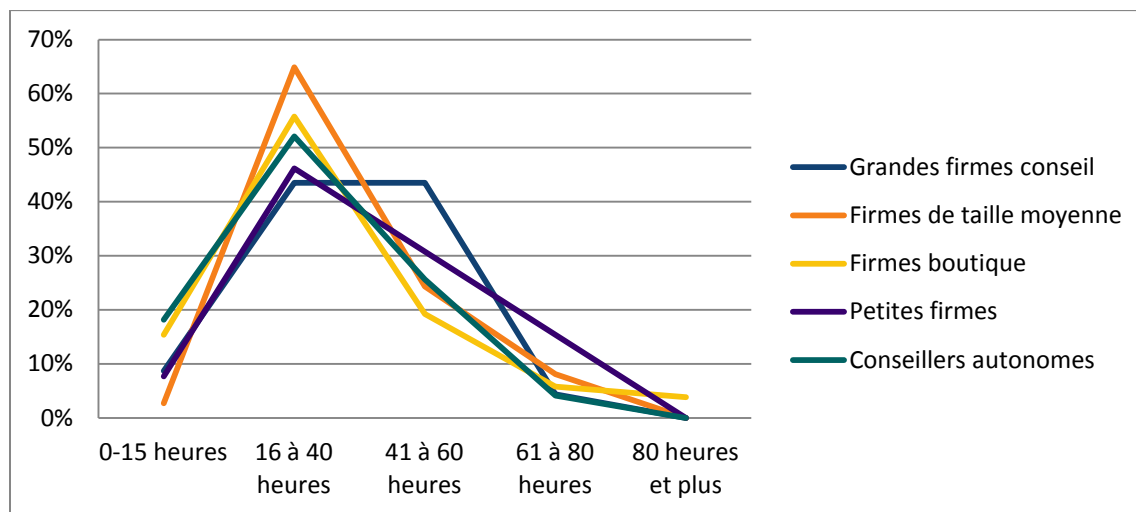
### Nombre d'heures travaillées et Sexe

Parmi les répondants ayant le conseil en management comme occupation principale, aucune différence ne ressort entre le nombre d'heures travaillées hebdomadairement et le sexe des participants (homme versus femme).

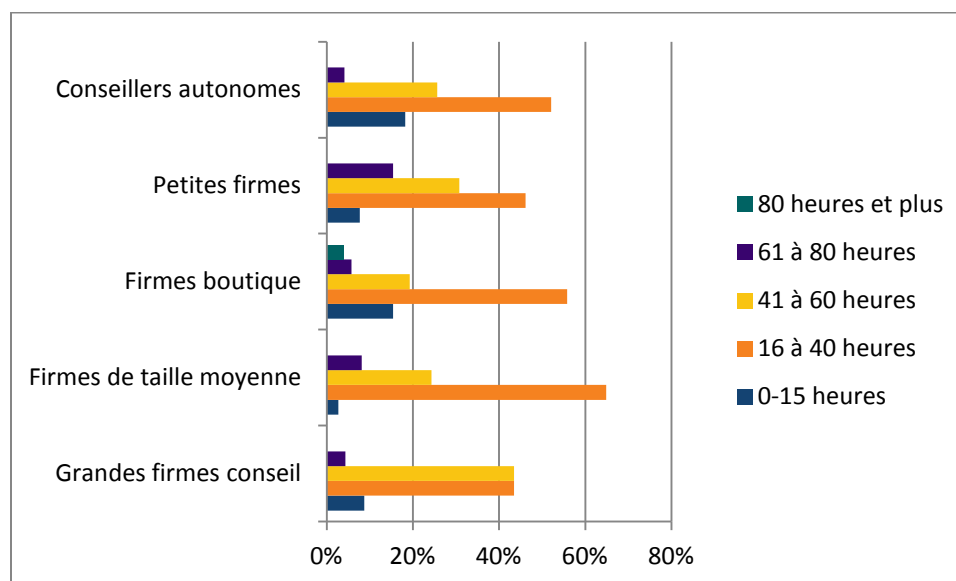
## Types d'employeur et Nombre d'heures travaillées

Quelque soit le type d'employeur, les tendances au niveau du nombre d'heures travaillées sont similaires, tel que le démontre la Figure 32 et la Figure 33. Pour chaque type, la majorité travaille de 16 à 40 heures/semaine. Quelques différences sont toutefois remarquées. Les répondants employés des firmes de taille moyenne effectuent dans une grande proportion (65%) de 16 à 40 heures/semaine. Dans la catégorie des 41 à 60 heures/semaine, la majorité d'entre eux sont employés de grandes firmes conseil. Les quelques répondant réalisant plus de 60 heures/semaine sont surtout employés par les petites firmes et les firmes boutique.

**Figure 32 : Nombre d'heures travaillées par rapport à l'employeur (1)**



**Figure 33 : Nombre d'heures travaillées par rapport à l'employeur (2)**



## Types d'employeur et Âge

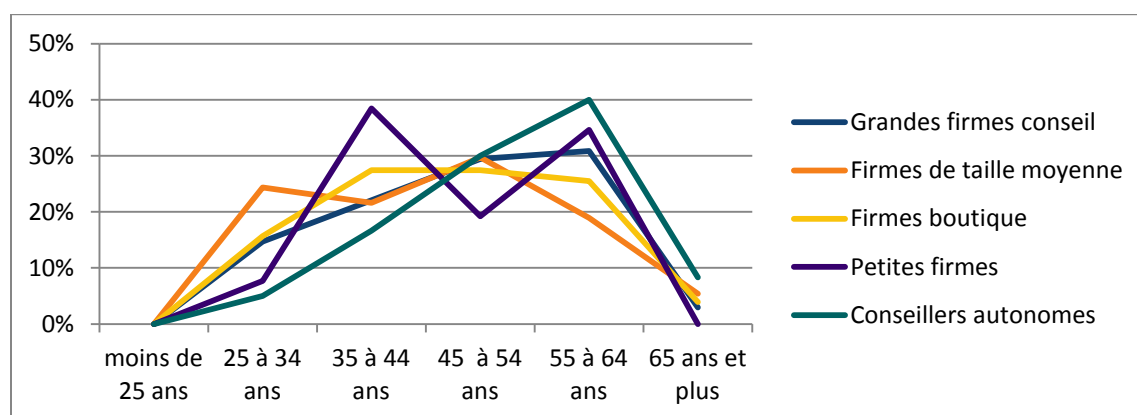
Au niveau de l'âge, tel qu'illustré à la Figure 34, il apparaît que les 25 à 34 ans travaillent surtout dans les firmes de taille moyenne. Très peu de ce groupe des 25-34 sont conseillers autonomes.

Pour les 35 à 44 ans, ils sont présents de façon similaire dans tous les types de firmes mais surtout dans les petites firmes.

Cette tendance des 35-44 ans est à l'opposé des 45 à 54 ans. Tout comme les 35-44, les 45-54 travaillent de façon similaire dans tous les types de firmes. Par contre, là où ils sont le moins présent c'est dans les petites firmes, ou au contraire, se retrouvent majoritairement les 35-44. Les 45-54 ans, contrairement aux plus jeunes, sont aussi dans une bonne proportion des conseillers autonomes. En bref, les 45-54 ans se retrouvent dans tous les types d'employeur, incluant les conseillers autonomes, à l'exception de la petite firme où ils sont moins nombreux.

Les 55 à 64 ans sont majoritairement des conseillers autonomes (40%) mais suivis de près par la petite firme où 35% y travaillent. Bien qu'étant surtout conseillers autonomes ou employés de petite firme, les 55-64 sont le groupe d'âge se retrouvant en plus grand nombre dans les grandes firmes de conseil.

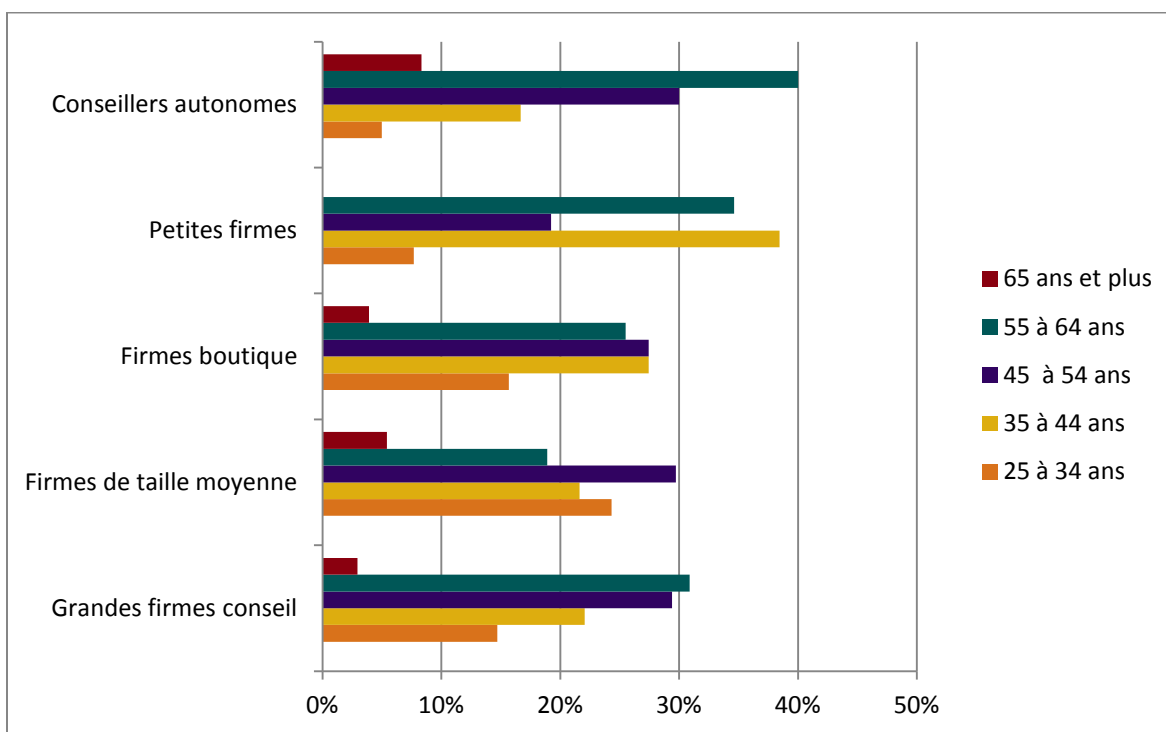
Figure 34 : Âge par rapport à l'employeur (1)



Il ressort alors que les grandes firmes conseil regroupent surtout des 45 à 64 ans; que les firmes de taille moyenne incluent surtout des 45-54 et des 25-34, que les employés des firmes boutiques sont des 35 à 64 ans, que les petites firmes regroupent surtout des 35-44 ans et des 55-64 ans. Finalement, les conseillers autonomes sont dans une grande majorité, soit 70%, âgés de 45 à 64 ans. Le tout est illustré à la Figure 35.



Figure 35 : Âge par rapport à l'employeur (2)



### Types d'employeurs et taux horaire facturable

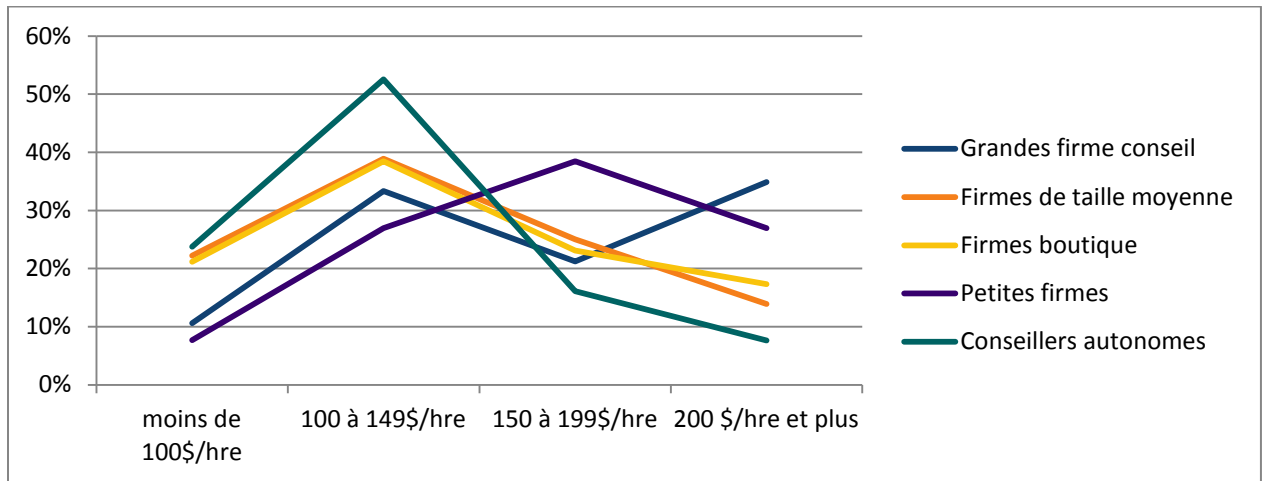
Tel qu'illustré à la Figure 36, pour les moins de 100\$/heure, des proportions assez similaires se retrouvent pour chaque type d'employeur. Les plus grands pourcentages se retrouvent surtout pour les conseillers autonomes (24%), les firmes de taille moyenne (22%) et les firmes-boutique (21%). Surprenant, des répondants ayant les grandes firmes conseil comme employeurs (11%) mentionnent un taux horaire facturable de moins de 100\$/heure. Même les petites firmes arrivent avec un pourcentage moins élevé de 100\$/heure et moins, soit 8%.

Au niveau des 100 à 149\$/heure, la grande majorité (53%) sont des travailleurs autonomes. Sinon, les pourcentages sont similaires quelque soit le type de firmes (de 27 à 39%).

Pour les 150 à 199\$/heure, c'est surtout les petites firmes qui ressortent avec 38% (versus 16% à 25% pour les autres types d'employeurs).

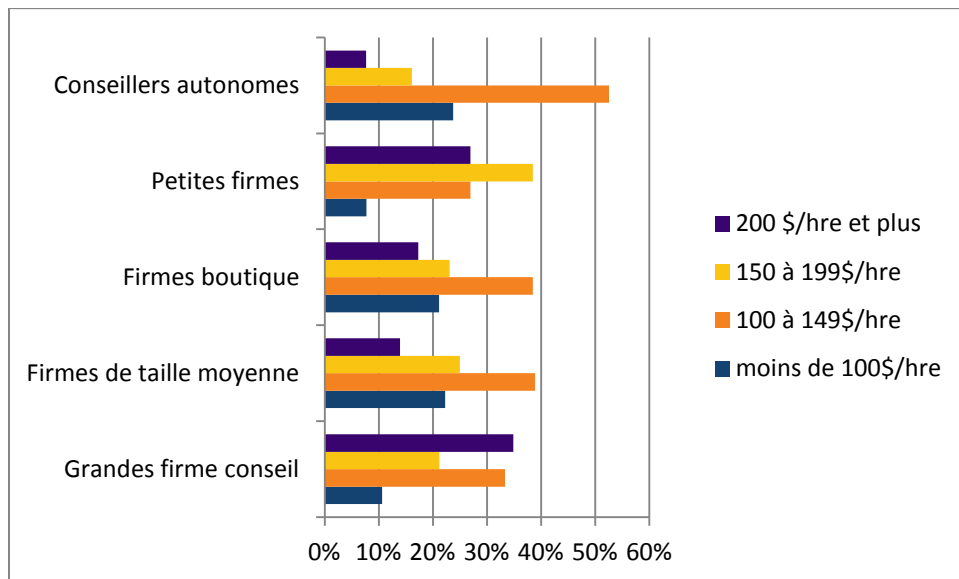
Pour les 200\$/heure et plus, la grande majorité est représentée par des employés des grandes firmes. Cette catégorie représente 43% des 200\$/heure et plus. En deuxième lieu et à pourcentage égale, les conseillers en management avec un taux horaire facturable de 200\$ sont employés de firme-boutique (5 à 24 employés) ou des consultants autonomes. La Figure 38 représente le détail à cet effet.

**Figure 36 : Taux horaire facturable par rapport à l'employeur (1)**

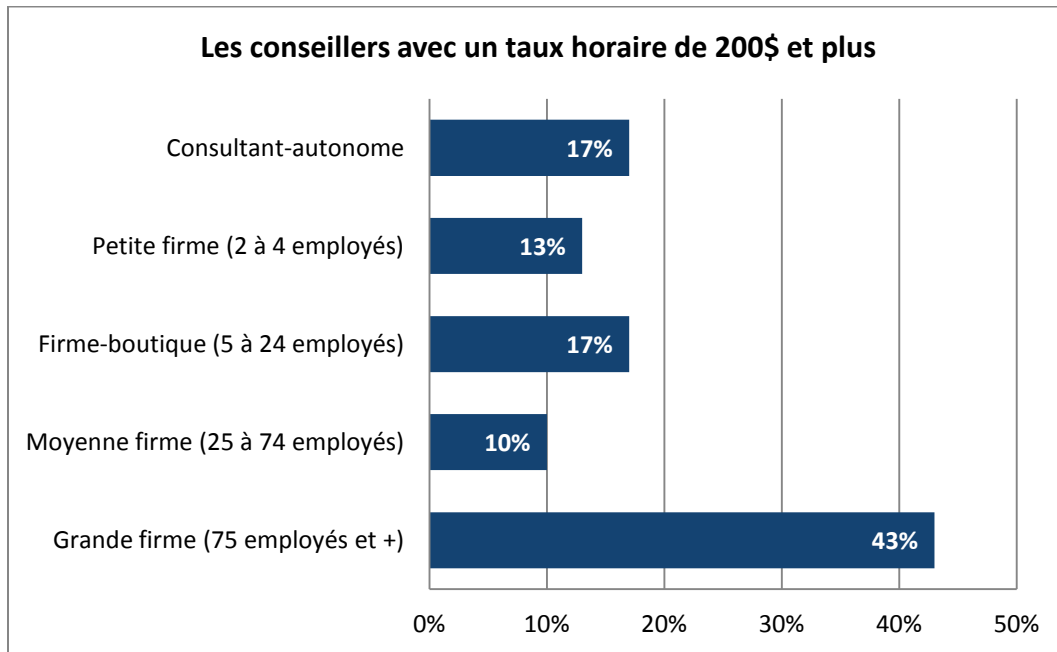


Sous un autre angle, et tel qu'illustré par la Figure 37, les conseillers autonomes représentent la grande majorité des 100 à 149\$/heure. Par contre, ils sont nettement les moins nombreux dans le 150\$/heure et plus. Les petites firmes proposent surtout des tarifs de 150 à 199\$/heure. Les firmes boutiques et les firmes de taille moyenne ont généralement du 100 à 149\$/heure. Finalement, les grandes firmes conseil proposent de 100 à 149\$/heure ou encore du 200\$/heure et plus.

**Figure 37 : Taux horaire facturable par rapport à l'employeur (2)**



**Figure 38 : Employeurs des conseillers à un taux horaire facturable de 200\$ et plus**



## **Outils de travail et Sexe des répondants**

L'étude évaluait l'utilisation d'un certain nombre d'outils de travail par les conseillers en management. Des liens significatifs ont été trouvés entre certains outils et le sexe des répondants (homme, femme).

Il apparaît que les femmes sont plus à l'aise que les hommes pour un des outils :

- Réseaux sociaux (ex. : LinkedIn, Facebook, Twitter).

Du côté des hommes, ils sont plus à l'aise que les femmes dans l'utilisation de trois outils :

- Logiciel de gestion (ex. : pour comptabilité, pour offre de service)
- Logiciel pour gestionnaires de clients (ex. : CRM Customer Relationship Management)
- Forum internet

Concernant les autres outils de travail, aucun lien significatif n'est ressorti entre les femmes et les hommes.

## Outils de travail et Âge des répondants

Parmi les outils de travail proposés, certains liens significatifs sont observés en fonction de l'âge des répondants. Il apparaît que :

- Les moins de 35 ans ainsi que les 55 ans et plus (et plus particulièrement les 65 ans et plus) sont les groupes les plus à l'aise dans l'utilisation des téléphones intelligents et des réseaux sociaux.

Pour les autres outils de travail, aucun lien significatif n'est établi en fonction de l'âge.

## Défis de la profession et Sexe des répondants

Huit défis de la profession étaient proposés aux répondants. L'analyse des liens significatifs entre ces défis et le sexe des répondants fait ressortir un seul lien significatif :

- Le Développement des affaires représente un plus grand défi pour les hommes que pour les femmes.

## Défis de la profession et Âge des répondants

Des liens significatifs sont établis entre deux des huit défis de la profession et l'âge des répondants.

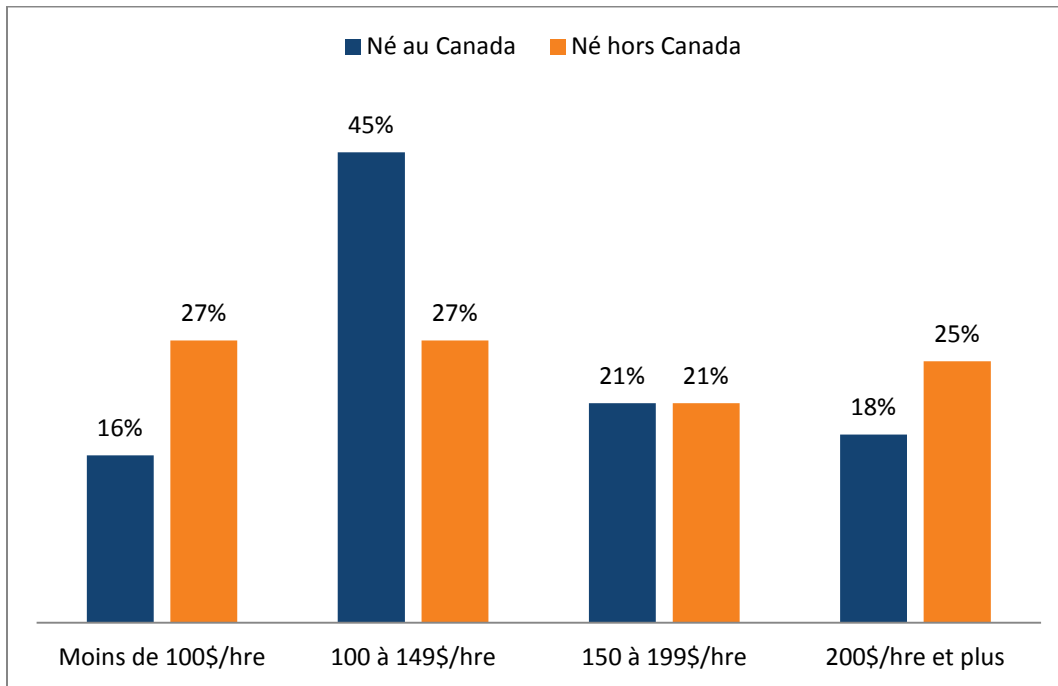
- Le Développement des affaires représente un défi surtout pour les 35-55 ans.
- La Conciliation Travail-Famille est davantage liée au groupe des 25-34 ans et ce défi tend à diminuer au fil des années. Plus les répondants sont âgés et plus le défi de la conciliation travail-famille diminue en importance.

## Né au Canada/hors Canada et Taux horaire facturable

A partir de la Figure 39, on remarque des différences entre le taux horaire facturable des conseillers en management nés au Canada et ceux nés hors Canada. Il faut bien entendu être prudent dans les conclusions car le nombre de répondants nés hors Canada est relativement faible (48 répondants).

Globalement, la figure dénote que les conseillers en management nés hors Canada sont plus nombreux, en pourcentage, à facturer 100\$/heure et moins. À l'opposé, ils sont également plus nombreux, en pourcentage à facturer 200\$/heure et plus.

**Figure 39 : Taux horaire facturable selon pays de naissance**

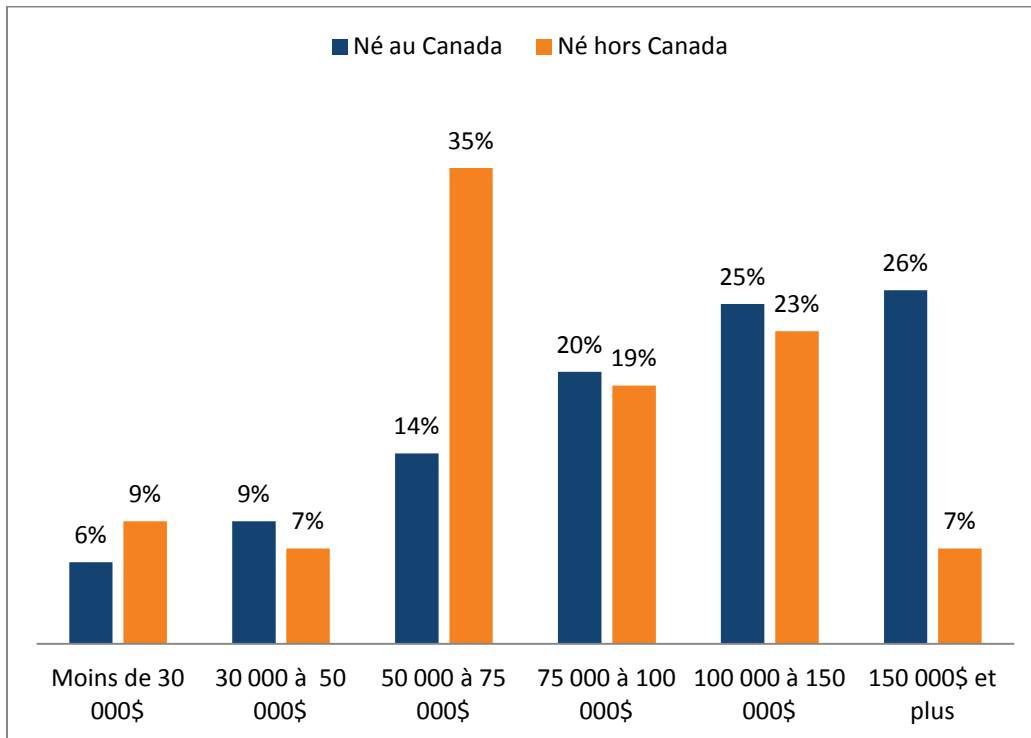


### **Né au Canada/hors Canada et Revenus annuels**

Les répondants étaient amenés à s'identifier selon qu'ils étaient nés au Canada ou hors Canada. La réponse « préfère ne pas répondre » était également présentée. Au total 48 des répondants sont nés hors Canada. Ce nombre est relativement petit ce qui nous amène à être très prudent dans les analyses.

Globalement, on constate que les pourcentages sont relativement similaires, à l'exception de deux tranches de revenus. Une proportion plus importante de conseillers en management nés hors Canada gagne entre 50 000 et 75 000\$ annuellement. Quant aux conseillers en management nés au Canada, une proportion plus importante gagne plus de 150 000\$ annuellement.

**Figure 40 : Revenus annuels selon pays de naissance**



## Changements anticipés dans les heures de travail

Une analyse a permis de mieux cerner les conseillers en management désirant varier le nombre d'heures de travail. Pour ce faire, l'analyse s'est fait à partir du nombre d'heures de travail réalisé au cours de la dernière année, les revenus annuels et le taux horaire facturable.

### Selon le nombre d'heures travaillées

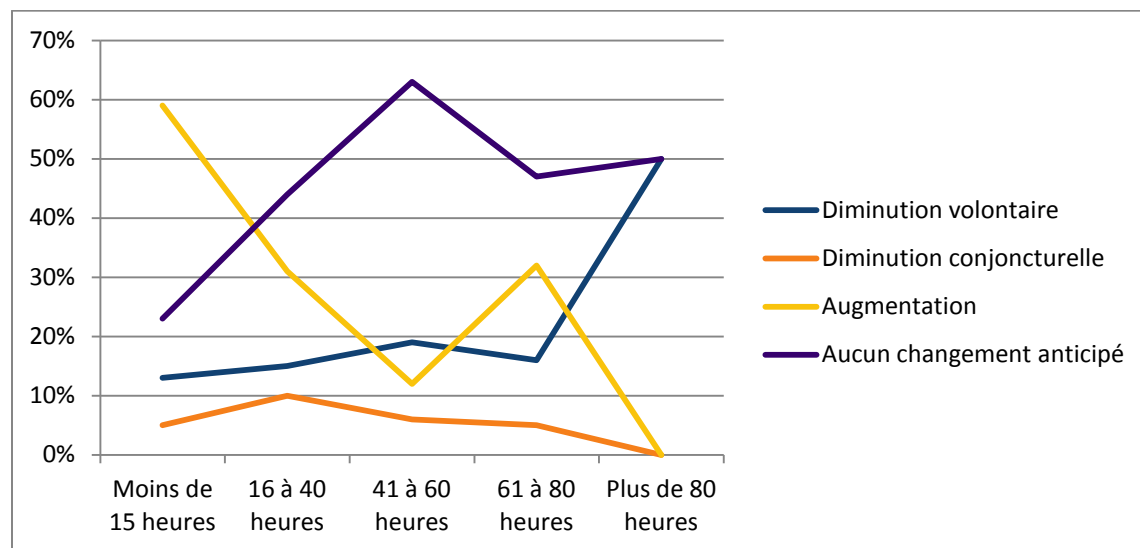
Majoritairement, les conseillers en management ne prévoient pas de changement dans le nombre d'heures travaillées, surtout pour les 41 à 60 heures/semaine (53% d'entre eux).

La plupart des conseillers travaillant actuellement moins de 15 heures/semaine désire augmenter leurs nombres d'heures travaillées (59%). Les autres voulant augmenter leurs nombres d'heures travaillées sont dans l'ordre les 61-80 heures/semaine (32% d'entre eux), les 16-40 heures/semaine (31%), les 41-60 heures/semaine (12%).

Pour les 80 heures/semaine et plus, 50% d'entre eux désirent augmenter leur nombre d'heures, tel que précisé précédemment. L'autre 50% désirent diminuer volontairement leur nombre d'heures travaillées. Outre ce groupe, les autres conseillers (80 heures/semaine et moins) désirent diminuer volontairement leurs heures travaillées dans des proportions variant entre 13% et 19%.

Au niveau de la diminution conjoncturelle, outre les 80 heures/semaine et plus qui ne prévoient aucune diminution conjoncturelle, les autres groupes (80 heures/semaine et moins) prévoient une diminution conjoncturelle de l'ordre de 5 à 10%.

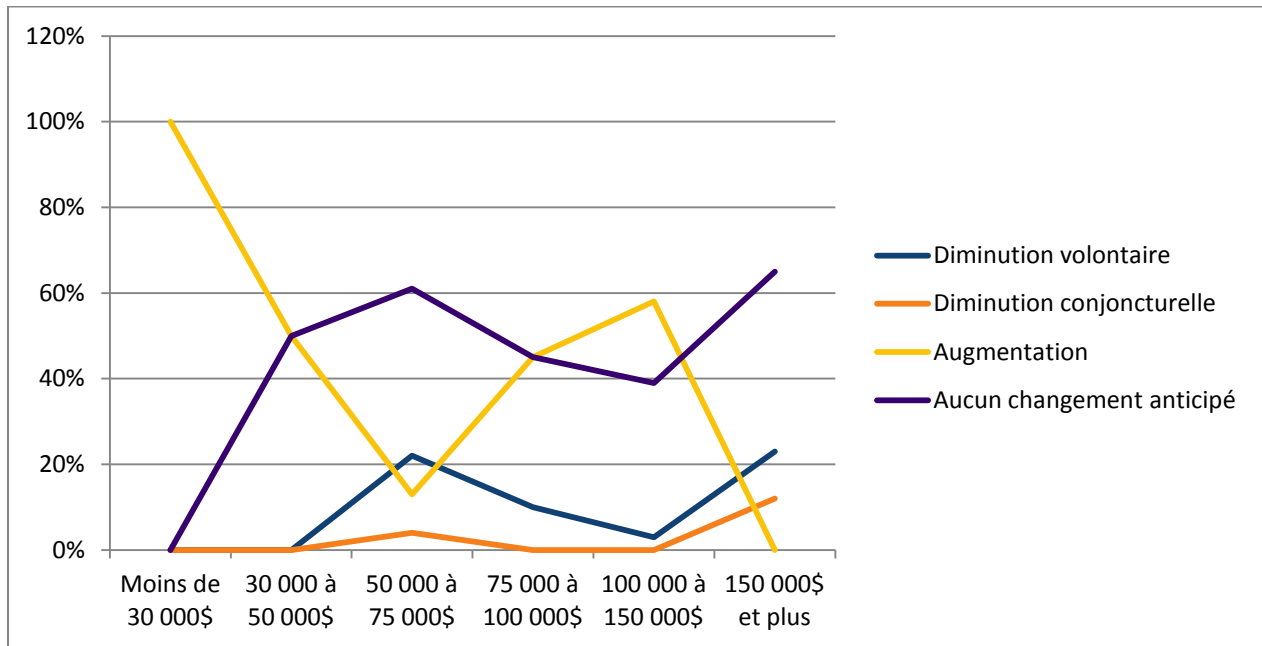
**Figure 41 : Anticipation des heures travaillées en fonction des heures actuelles**



### **Selon les revenus d'employés de firme**

Les conseillers en management employés d'une firme ayant des revenus de moins de 30 000\$ désirent tous augmenter leur nombre d'heures travaillées. Un groupe ne désire pas augmenter son nombre d'heures travaillées, soit les 150 000\$ et plus. Entre ces deux extrêmes, les 50 à 75000\$ désirent à 13% à augmenter leurs nombres d'heures tandis que les trois autres groupes souhaitent une augmentation dans une proportion variant de 45% à 50%. La Figure 42 illustre le tout.

**Figure 42 : Anticipation des heures travaillées en fonction des revenus d'employés de firme**



### Selon les revenus de travailleurs autonomes

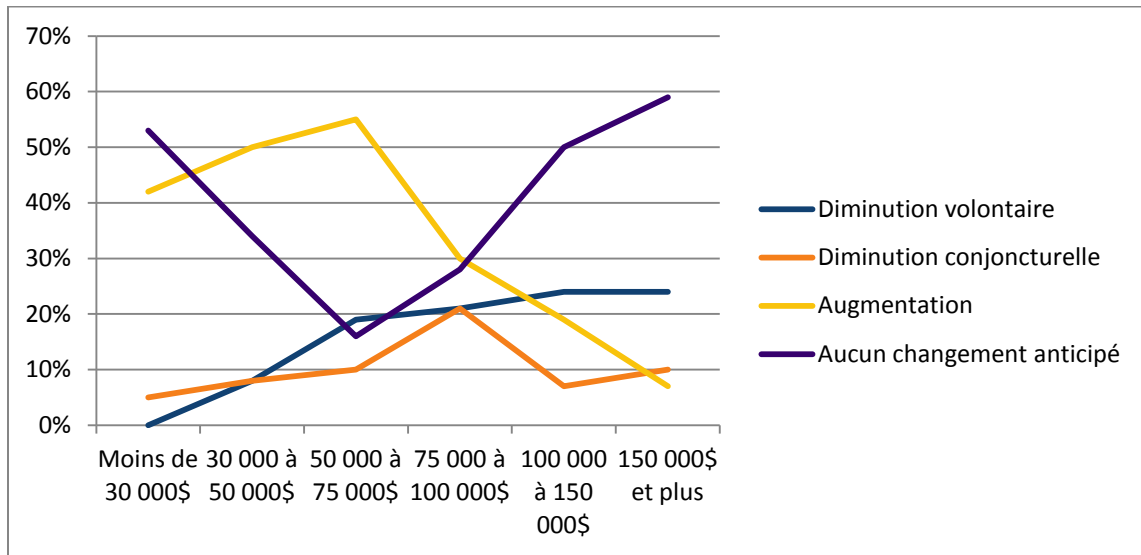
Les moins de 30 000\$/an et les 30 000 à 50 000\$/an sont très similaires quant aux prévisions des heures de travail. La très grande majorité des 50 000\$ et moins prévoit augmenter (42% ou 50%) ou n'anticipe aucun changement (53% ou 34%). En contrepartie, très peu prévoit diminuer leurs heures de travail que ce soit de façon volontaire (0% ou 8%) ou conjoncturelle (5% ou 8%).

Le groupe des 75 000 à 100 000\$/an obtient des pourcentages très similaires variant de 21% à 30%.

Pour les autres groupes, des différences plus importantes ressortent. Pour les 50 à 75 000\$/an, 55% de ces travailleurs autonomes prévoient une augmentation. Pour les 100 000 à 150 000\$/an, 50% n'anticipent aucun changement. Quant aux 150 000\$/an, 59% n'anticipent aucun changement. L'ensemble des réponses est illustré à la Figure 43 .



**Figure 43 : Anticipation des heures travaillées en fonction des revenus de travailleurs autonomes**



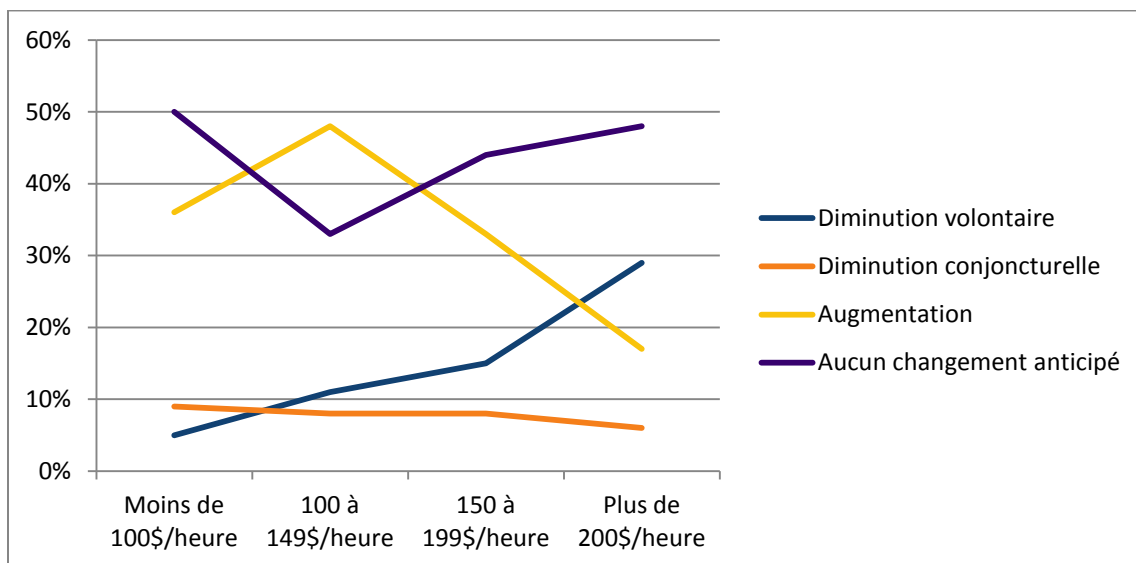
#### Selon le taux horaire facturable

Les moins de 150\$/heure ont des anticipations assez similaires. La plupart anticipe une augmentation ou aucun changement tandis que de faibles proportions anticipent des diminutions volontaires ou conjoncturelles.

Quant aux 200\$/heure et plus, les répondants ont des anticipations plus dispersées dont la grande majorité (48%) anticipe aucun changement et seulement 6% prévoit une diminution conjoncturelle.

La Figure 44 présente les différentes tendances.

**Figure 44 : Anticipation des heures travaillées en fonction du taux horaire facturable**



## Employés d'une firme versus Travailleurs autonomes

Parmi tous les répondants, 192 se sont identifiés comme employé d'une firme et 127 comme conseiller autonome. Le nombre de répondants est donc relativement important pour comparer les réponses aux questions selon ces deux statuts.

Pour l'ensemble des questions, seulement 13 relèvent des différences. Pour toutes les autres, les pourcentages obtenus par les employés d'une firme versus les conseillers autonomes sont étonnamment similaires.

### Sous-traitance

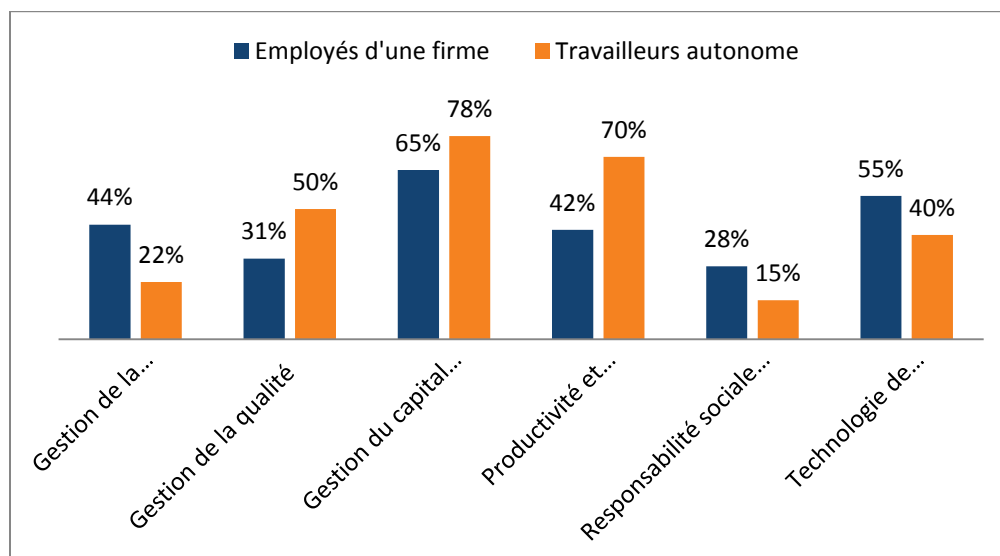
Une majorité de travailleurs autonomes (54%) réalise de la sous-traitance comparativement à 33% des employés d'une firme. Par contre, parmi les répondants effectuant de la sous-traitance, la plupart en font moins de 20% de leur temps (47% pour les travailleurs autonomes versus 58% pour les employés d'une firme).

### Champs d'intervention

Douze champs d'intervention étaient proposés aux répondants. Les résultats sont somme toute très similaires pour la moitié des champs d'intervention. Par exemple, les transformations organisationnelles sont un champ d'intervention pour 47,3% des employés versus 47,4% pour les travailleurs autonomes. Autre exemples, la gestion des opérations est identifiée par 46,7% des employés comparativement à 47,2% des travailleurs autonomes.

Des différences sont toutefois notables pour six champs d'intervention, tel que démontré par le Figure 45. Les employés d'une firme se démarquent pour la gestion des connaissances, la responsabilité sociale des entreprises et développement durable ainsi que les technologies de l'information. Tandis que les travailleurs autonomes se démarquent pour la gestion de la qualité, la gestion du capital humain ainsi que la productivité et amélioration de la performance.

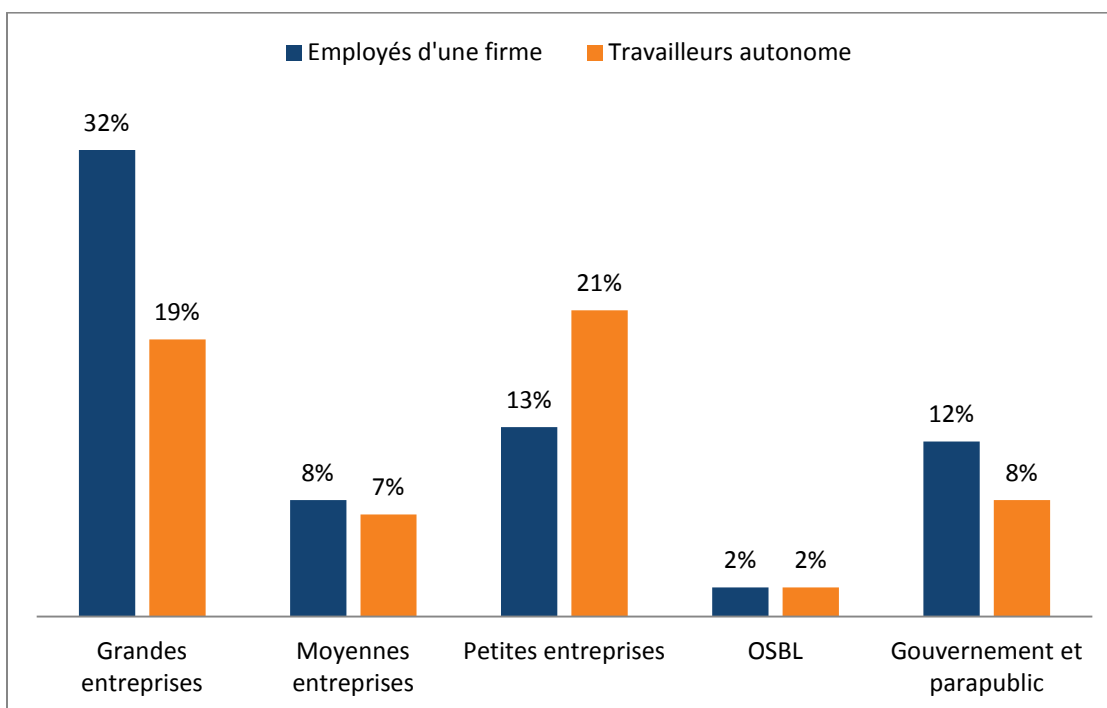
Figure 45 : Champs d'intervention selon types de conseiller



## Principaux clients

Tel qu'illustré à la Figure 46, les principaux clients des employés d'une firme sont les grandes entreprises (32%). En contrepartie, les travailleurs autonomes travaillent dans une majorité pour les petites entreprises (21%). Par contre les travailleurs autonomes se positionnent relativement bien auprès des grandes entreprises avec 19%, comparativement à 32% pour les employés d'une firme. Autre différence, les employés de firme sont plus présents auprès du gouvernement et du parapublic (12% versus 8%).

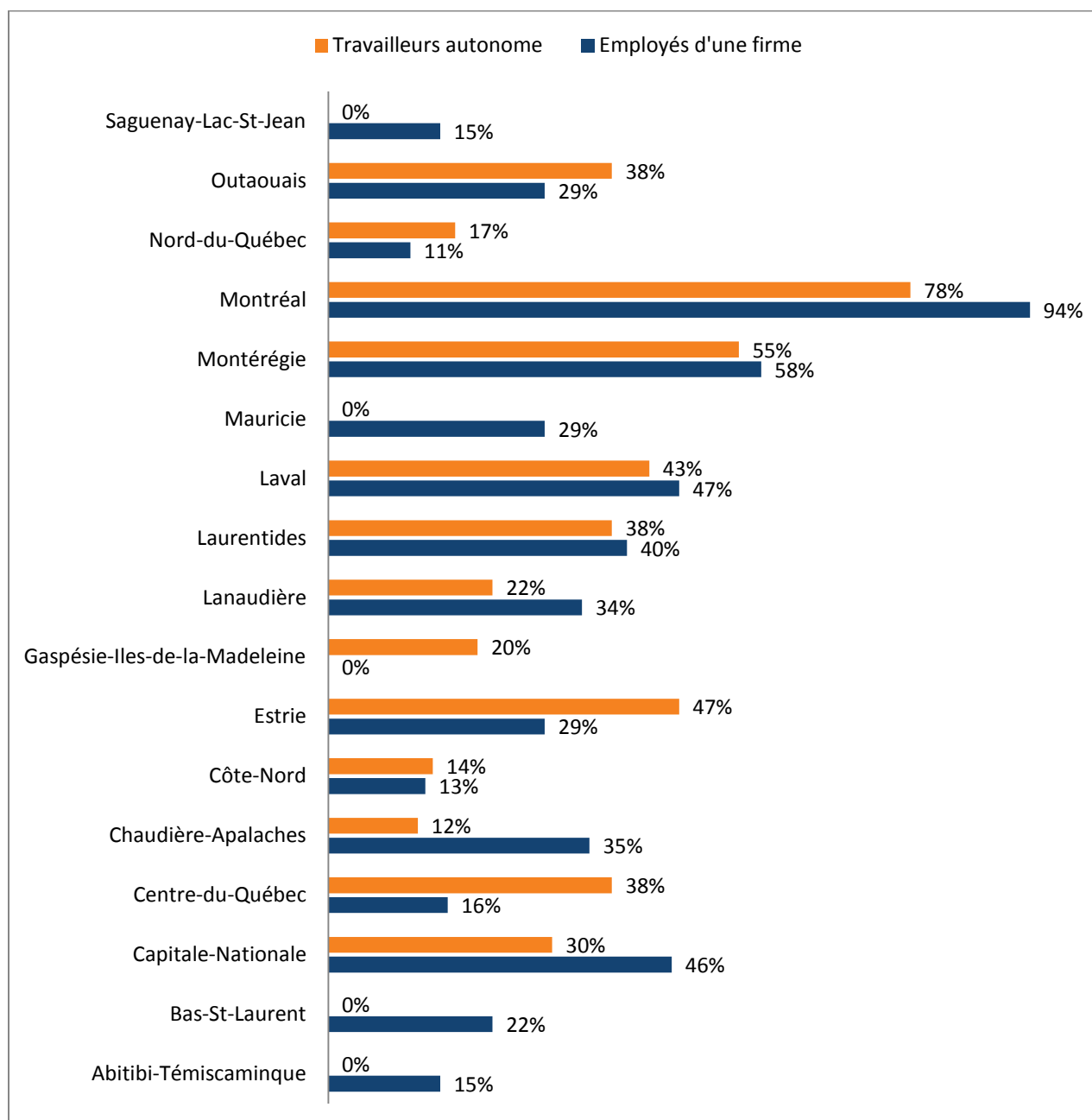
Figure 46 : Principaux clients par types de conseiller



## Zones géographiques au Québec

Les tendances sont sensiblement les mêmes pour les employés d'une firme et les travailleurs autonomes, tel qu'illustré par la Figure 47. Les zones les plus importantes étant Montréal, Montérégie, Laval, Laurentides et Capitale-Nationale. Les employés de firmes sont toutefois plus présents dans certaines régions (Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Québec, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Mauricie, Montréal et Saguenay-Lac-St-Jean) tandis que les travailleurs autonomes sont plus présents dans d'autres régions (Estrie, Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec et Outaouais).

**Figure 47 : Zones géographiques au Québec par types de conseillers**



### Zones géographiques hors Québec

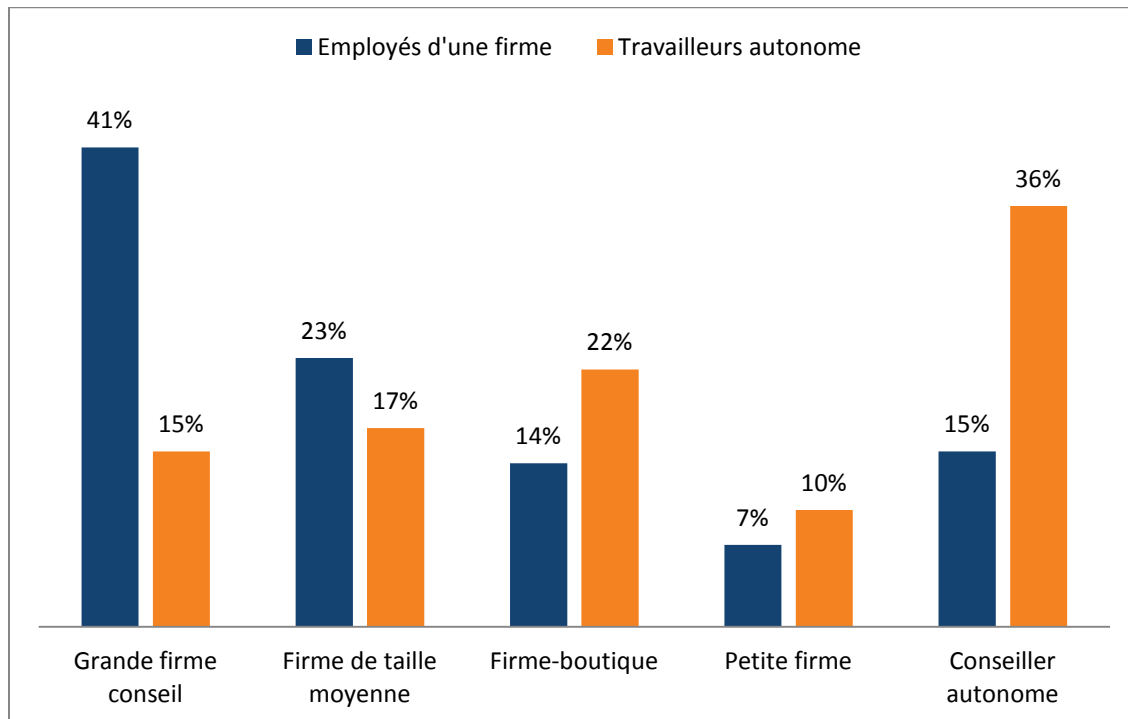
Pour l'ensemble des zones géographiques hors Québec, les pourcentages obtenus par les employés d'une firme versus les travailleurs autonomes sont très similaires. Une exception réside dans les mandats obtenus en Asie. Les employés de firmes y sont présents à 13% comparativement à 6% pour les travailleurs autonomes.

### Principaux compétiteurs

Les principaux compétiteurs des employés de firme sont les autres grandes firmes conseil. Même dynamique du côté des travailleurs autonomes, leurs principaux compétiteurs sont les autres travailleurs autonomes.

Remarquons également que pour les employés d'une firme, outre les conseillers autonomes, plus la taille de la firme est petite, moins elle représente un compétiteur.

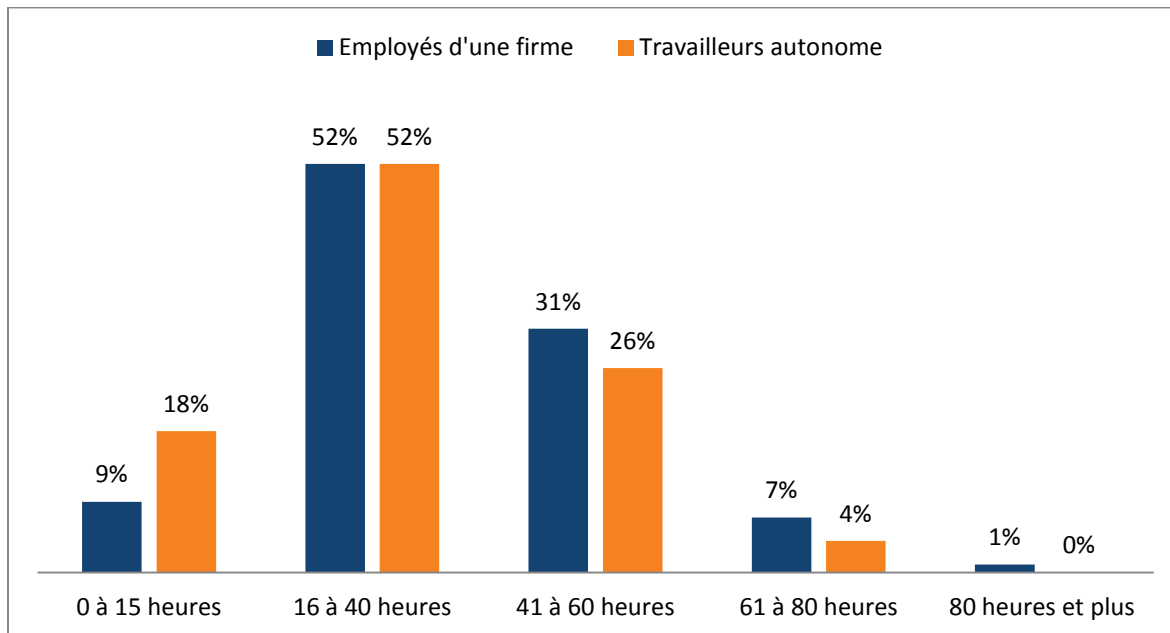
**Figure 48 : Principaux compétiteurs par types de conseillers**



### Nombre d'heures travaillées hebdomadairement

Tel qu'illustré par la Figure 49, le nombre d'heures travaillées hebdomadairement par les employés de firme et les travailleurs autonomes suit la même tendance. On constate toutefois que les employés de firme sont plus nombreux à travailler 40 heures et plus. En contre partie, les travailleurs autonomes sont plus nombreux dans le 15 heures et moins.

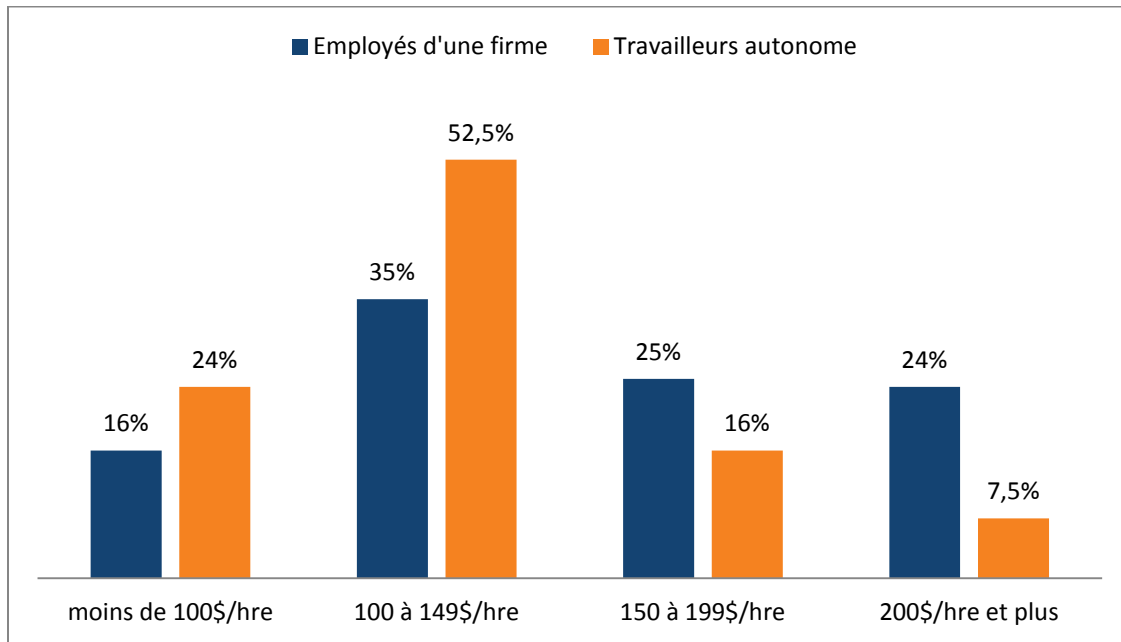
**Figure 49 : Nombre d'heures travaillées hebdomadairement par types de conseiller**



### Taux horaire facturable

La tendance liée à la courbe normale est sensiblement la même pour les employés de firme et les travailleurs autonomes. Par contre, on constate que les employés de firme sont plus nombreux pour le 150\$/heure et plus tandis que les travailleurs autonomes se démarquent dans le 150\$/heure et moins. Une très grande majorité des travailleurs autonomes sont d'ailleurs dans cette tranche des 150\$/heure et moins, soit 77%.

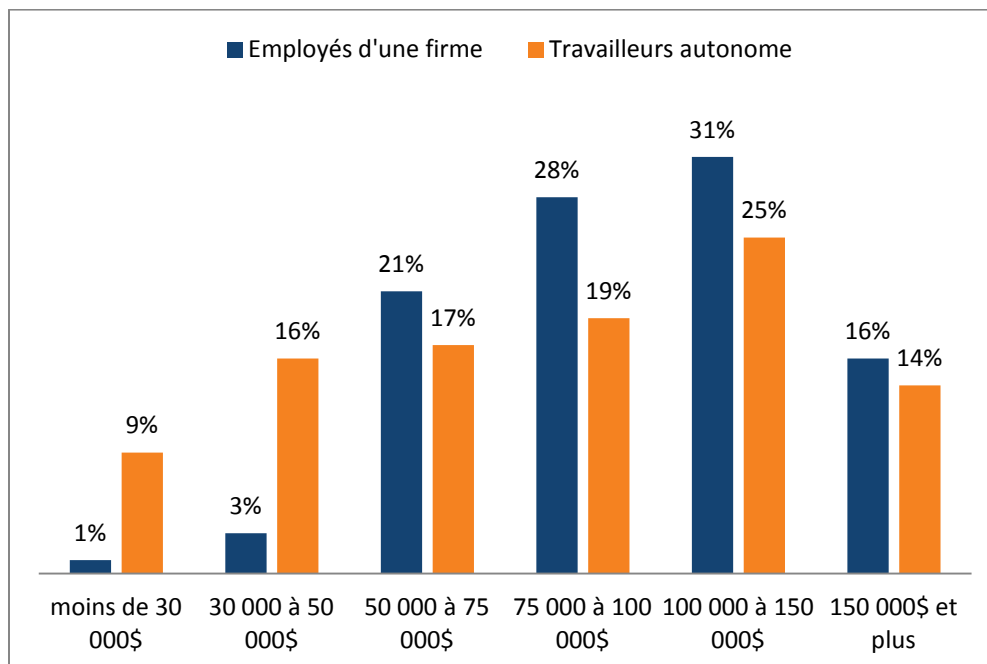
**Figure 50 : Taux horaire facturable par types de conseiller**



### Revenus annuels

Globalement, les employés de firme gagnent un revenu plus élevé que les travailleurs autonomes. 25% des travailleurs autonomes gagnent moins de 50 000\$ contrairement à seulement 4% des employés de firme. La Figure 51 présente les différences entre les types de conseillers.

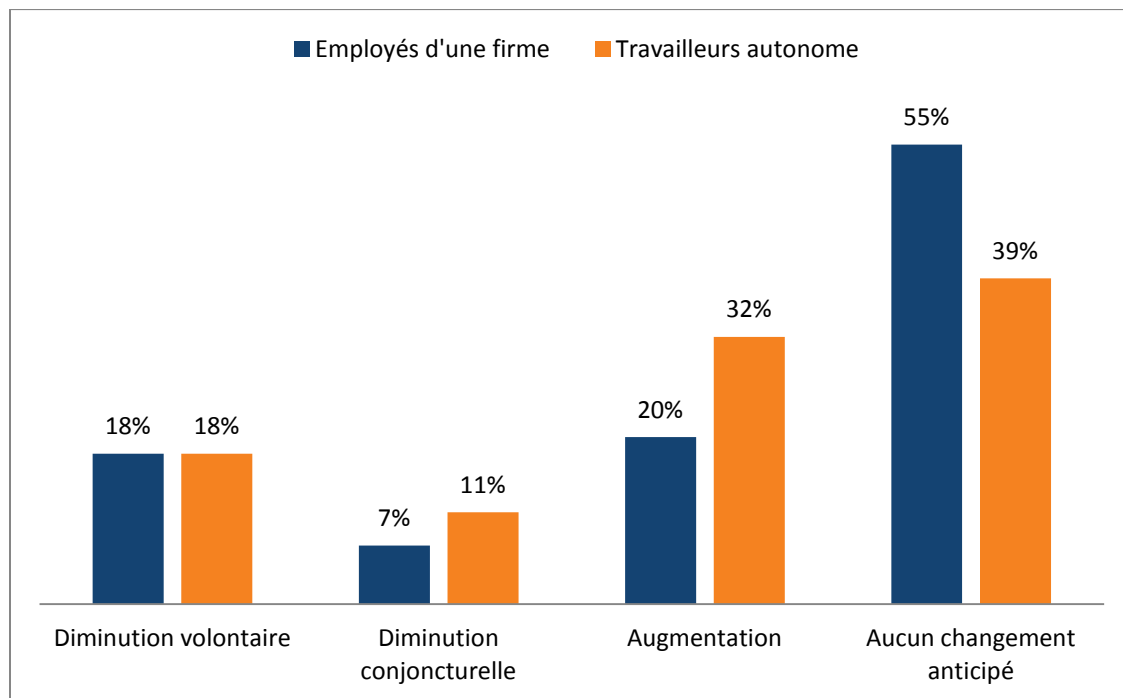
**Figure 51 : Revenus annuels par types de conseiller**



### Variation prévue du nombre d'heures travaillées

Dans la grande majorité des employés de firme et des travailleurs autonomes, aucun changement n'est anticipé dans le nombre d'heures travaillées (55% et 39% respectivement). Ceux qui désirent volontairement diminuer leurs heures de travail sont dans des proportions identiques de 18%. Quant à la diminution conjoncturelle, les travailleurs autonomes semblent plus inquiets que les employés de firme (11% comparativement à 7%). Ces pourcentages sont toutefois relativement faibles. L'inquiétude n'est donc pas très généralisée. Finalement, une plus grande proportion de travailleurs autonomes désire augmenter leur nombre d'heures de travail (32% contrairement à 20% pour les employés de firme). Le Figure 52 illustre le tout.

**Figure 52 : Variation prévue du nombre d'heures travaillées par types de conseillers**

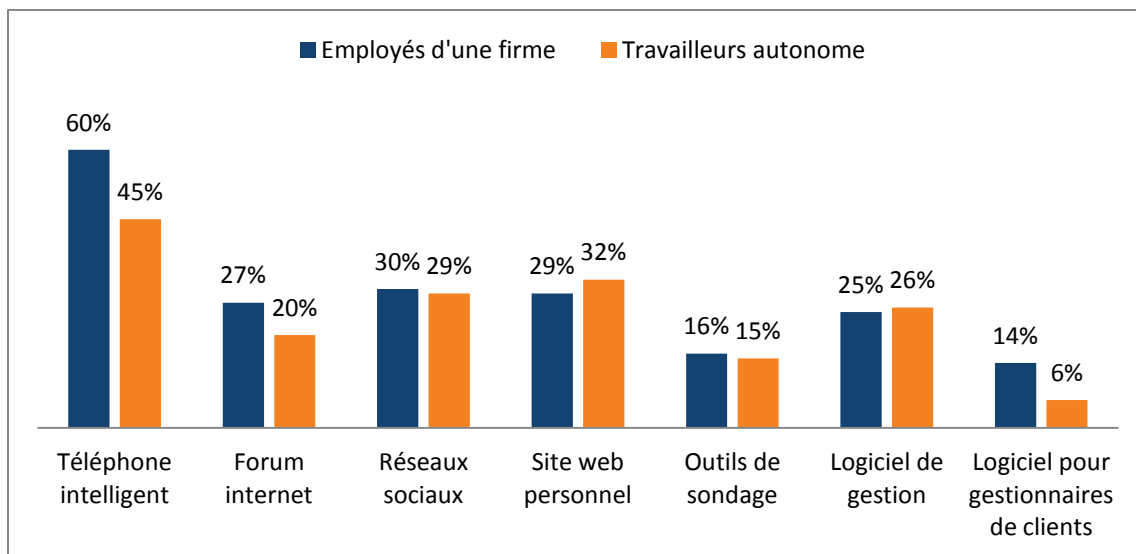




## Outils de travail

Les employés de firme sont plus à l'aise avec certains outils que ne le sont les travailleurs autonomes (Téléphone intelligent, Forum internet et Logiciel pour gestionnaires de clients). Les travailleurs autonomes sont quant à eux légèrement meilleurs que les employés de firme pour l'utilisation d'un site web personnel (32% comparativement à 29%). Bien que les travailleurs autonomes sont plus à l'aise dans l'utilisation d'un site web, ils sont quand même peu nombreux (32% des travailleurs autonomes) à être à l'aise avec cet outil. Autre chiffre intéressant pour la gestion d'un site web, 60% des employés de firme disent en détenir, comparativement à 67% des travailleurs autonomes.

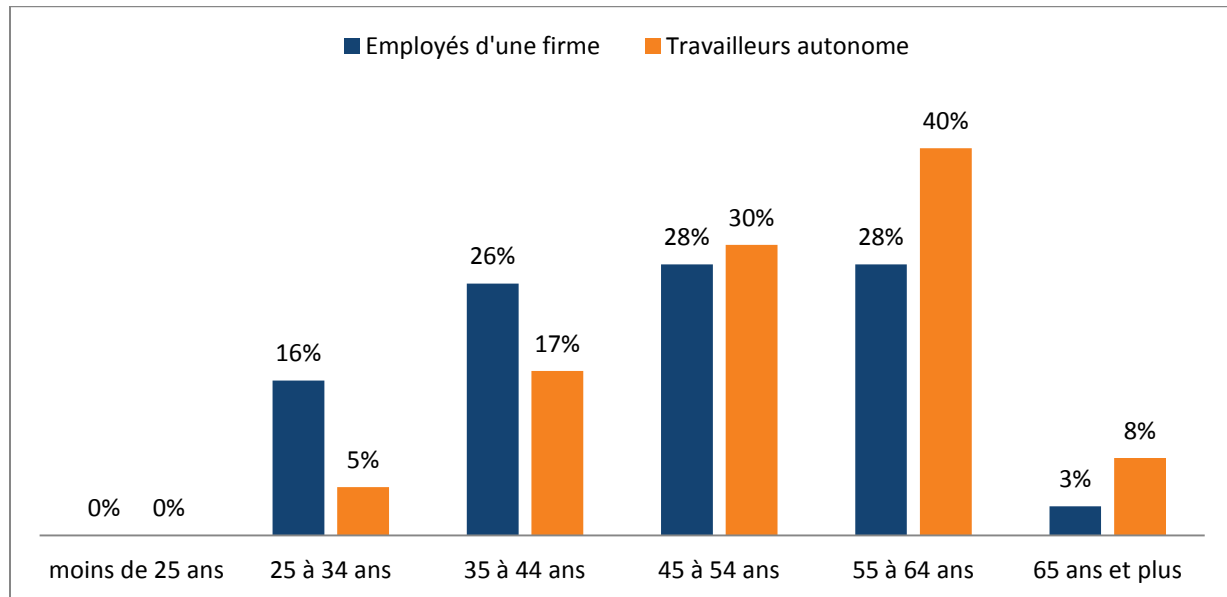
**Figure 53 : Aisance à utiliser les outils de travail selon types de conseiller**



## Âge

À partir de 45 ans, les répondants sont majoritairement des travailleurs autonomes. Cette démarcation est plus importante pour les 55 à 64 ans. La Figure 54 illustre les pourcentages selon les catégories d'âge.

Figure 54 : Âge selon les types de conseiller

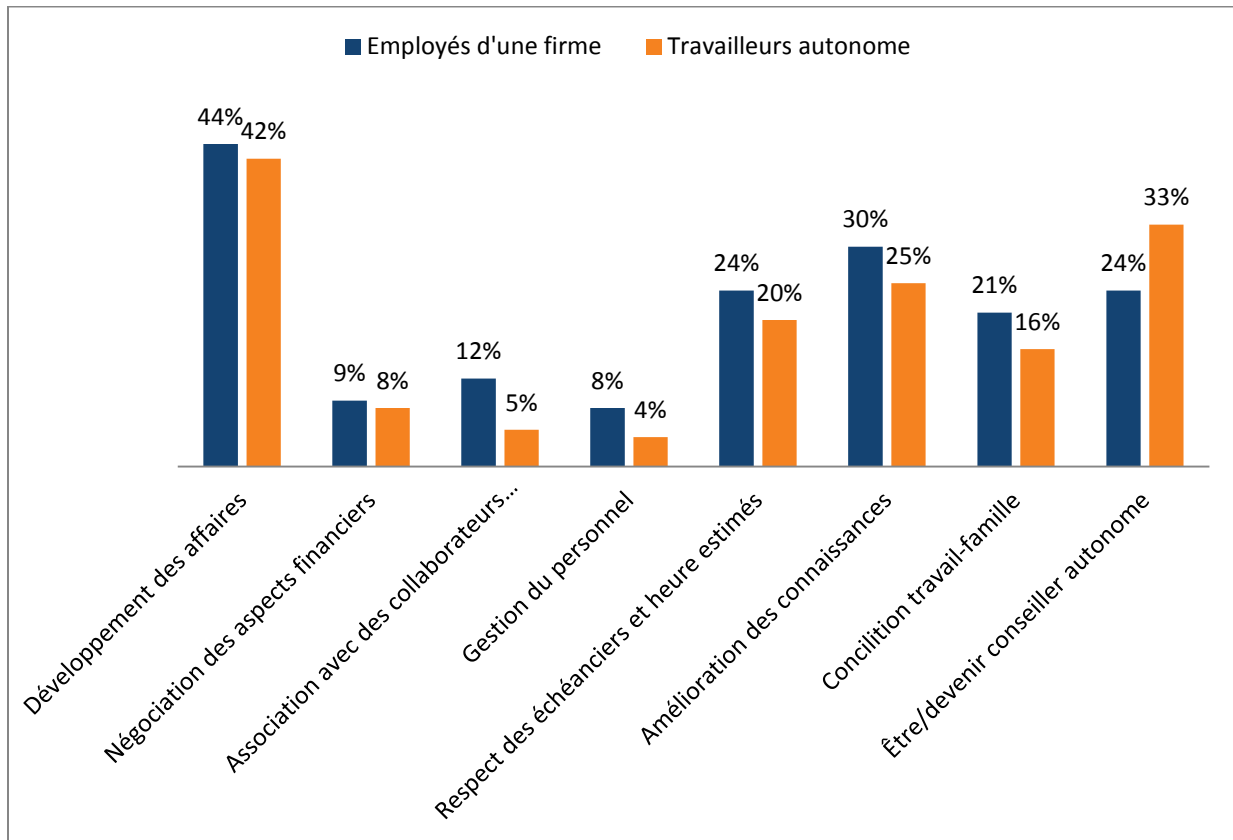


## Défis

Bien entendu, les employés de firme sont plus nombreux à avoir identifié certains défis liés au personnel : Association avec des collaborateurs/embauche de personnel et Gestion du personnel. Le défi de la conciliation travail-famille est également plus présent chez les employés de firme mais comme il a été souligné dans la section précédente, les employés de firmes sont généralement plus jeunes.

Finalement, quelque soit le type de conseiller, les défis, bien qu'obtenant des pourcentages différents, suivent les mêmes tendances. Les mêmes défis se distinguent au niveau des pourcentages élevés ou des pourcentages plus faibles. Le tout est illustré à la Figure 55.

Figure 55 : Défis selon les types de conseiller



### Employés d'une firme et Travailleurs autonomes (double statut)

Parmi les 340 répondants, 60% sont employés d'une firme conseil et 40% sont des travailleurs autonomes. À partir des questions sur les salaires d'employés et les revenus de travailleurs autonomes, 13 répondants possèdent un double statut. 7 parmi les 13 mentionnent un salaire et un revenu de même valeur. Il est donc possible que ces répondants n'aient pas de double statut mais aient répondu par erreur aux deux questions ou lieu d'une seule. Une analyse approfondie des réponses individuelles à toutes les questions, réduit par contre le nombre de répondants en possible erreur à 5. Deux de ces répondants ont clairement indiqué détenir un double statut.

Six autres répondants ont donc mentionné des salaires et des revenus de valeurs différentes. 4 ont un salaire d'employé plus élevé que leurs revenus de travailleur autonome versus 2 dont c'est l'inverse (revenus de travailleur autonome plus élevés que le salaire d'employé).

Une attention a également été portée au nombre d'heures travaillées par ces individus pour des activités de consultation. Parmi les 13 répondants, un consacre hebdomadairement moins de 15 heures à des activités de consultation, 5 y consacrent de 16 à 40 heures/semaine, 7 y consacrent 41 à 60 heures/semaine.

## Annexe A : Document explicatif de l'étude



Département d'organisation et ressources  
humaines

École des sciences de la gestion



*en collaboration avec*



RÉSEAU DES  
CONSEILLERS EN MANAGEMENT  
DU QUÉBEC

**Développement  
économique, Innovation  
et Exportation**

Québec



### Étude sur les conseillers en management au Québec

#### Introduction

Le conseil en management occupe une place importante dans l'environnement économique du Québec. Les entreprises font régulièrement appel aux conseillers pour les appuyer dans leurs démarches de changements ou simplement pour la gestion de leurs opérations courantes. Quelques chiffres sur le conseil en management sont disponibles ici et là, notamment dans le répertoire des entreprises œuvrant en services conseil du Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) ou encore les rapports de CMC-Canada (Canadian Association of Management Consultants). CMC-Canada produit d'ailleurs une étude du secteur conseil environ aux deux ans. Effectuée par une firme américaine, cette étude porte essentiellement sur les grands bureaux de conseil. Selon leur dernière étude publiée en 2010, la

moitié du marché du conseil en management canadien serait détenue par une douzaine de grandes firmes<sup>3</sup>. Mais quel est le portrait québécois ?

Afin de mieux cerner le marché du conseil en management au Québec et plus particulièrement le profil des conseillers en management, l'École des sciences de la gestion (ESG-UQAM), en collaboration avec le Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ) et le Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE), entame une étude dont les premiers résultats seront disponibles en mai 2012. Pour ce faire, l'ESG-UQAM, le RCMQ et le MDEIE envisagent l'implication de collaborateurs pour s'assurer de la bonne démarche de l'étude et également du partage des connaissances. Des collaborations avec les organisations pouvant contribuer et bénéficier des résultats sont donc prévues dans le cadre de cette étude.

Ce document présente les objectifs de l'étude, la méthodologie, la population visée, l'échéancier, le budget ainsi que les ententes potentielles de partenariats. Tout d'abord, la mise en contexte de l'étude sera précisée.

## **Mise en contexte**

Depuis 1997, l'École des sciences de la gestion (ESG-UQAM) offre des programmes de deuxième cycle (DESS et MBA) en conseil en management. Son objectif est de renforcer la capacité d'intervention des spécialistes de l'activité conseil en management par un approfondissement de leurs services et compétences en gestion dans un contexte de consultation. Le programme permet à ces spécialistes de devenir plus polyvalents dans l'exercice de leurs fonctions auprès des entreprises et plus aptes à assumer les responsabilités liées notamment à la gestion de leurs propres entreprises de consultation. Tout au long de leur formation, les futurs conseillers en management approfondissent des connaissances et des compétences variées dont celles illustrées à la figure suivante.

---

<sup>3</sup> Management Consulting : an introduction to the methodologies, tools and techniques of the profession, CMC Canada, 2010, p. 6.

**Figure 1 : Quelques connaissances et compétences développées au cours de la formation Conseil en management**



Pour sa part, le Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ) regroupe depuis 2000 les conseillers en management du Québec. Sa mission est de rassembler les conseillers en management du Québec, de promouvoir la force du Réseau au bénéfice des membres et, faire progresser les membres dans leur profession. Quant à sa vision, il s'agit d'être la principale organisation regroupant les conseillers en management au Québec, tant par sa contribution à l'excellence professionnelle de ses membres que par son apport au monde des affaires et aux dirigeants d'entreprise.

Au tournant de sa dixième année d'existence, le RCMQ s'est fixée trois axes d'actions : promouvoir le Réseau et ses membres, bâtir et faire connaître l'expertise du conseil en management et, poursuivre le développement des services aux membres. La figure 2 illustre les orientations du RCMQ.

**Figure 2 : Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ)**



Les actuels et futurs conseillers en management du Québec ont donc accès à des formations spécialisées au domaine et à un regroupement professionnel spécifique à la profession. Le profil et le travail des conseillers en management sont toutefois méconnus car peu d'études ont porté sur le conseil en management que ce soit au Québec ou au Canada. En 2006, selon Statistiques Canada, le Québec regroupait 2935 établissements de conseils en gestion de 1 à 49 employés, 46 établissements de 50 à 199 employés et 5 établissements de 200 employés et plus; pour un total de 2986 établissements de conseils en gestion<sup>4</sup>. Ce profil n'inclut toutefois pas

<sup>4</sup> Industrie des services-conseils : microprofil industriel. MDEIE, [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/portraits\\_industriels/industrie\\_services\\_conseils.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/portraits_industriels/industrie_services_conseils.pdf), consulté le 11 février

d'informations précises sur les conseillers eux-mêmes. En ce sens, une des seules informations disponibles sur les conseillers est le nombre d'entre eux détenant le titre CMC (Conseiller en management certifié). En 2010, CMC-Canada comptait 3010 membres dont 1560 en Ontario et 327 au Québec<sup>5</sup>. La principale étude canadienne portant sur le secteur de la consultation est d'ailleurs publiée aux deux ans par CMC-Canada. Effectuée par une firme américaine, *Kennedy Consulting Research and Advice*, l'étude aborde généralement les grandes tendances du secteur et les principales caractéristiques de l'offre et de la demande. De plus, les résultats mettent essentiellement l'accent sur les grandes firmes de conseil. Selon leurs derniers résultats, le marché du conseil en management au Canada serait passé de 6,7 MM\$ en 2004 à 9,1 MM\$ en 2008<sup>6</sup>. Mais encore là, cette information nous ramène au marché du conseil et non pas au profil des conseillers en management.

### Objectifs de l'étude

Le principal objectif de l'étude est de dresser un **profil des conseillers en management au Québec**. Plus spécifiquement, l'étude permettra, notamment, d'identifier les différents secteurs d'activités (exemples : planification stratégique, gestion du changement, redressement), leur principale clientèle (exemples : grandes entreprises, PME), leur formation (exemples : M.Sc., MBA, certification à une méthodologie), le profil de leur employeur (exemples : grandes firmes, firme-boutique, consultant-autonome), les informations financières (revenus, taux horaire facturable) et les informations démographiques.

---

2011.

<sup>5</sup> Selon le rapport annuel 2009-2010 de CMC-Canada, consulté sur [www.cmc-canada.ca](http://www.cmc-canada.ca)

<sup>6</sup> Selon le rapport annuel 2009-2010 de CMC-Canada, consulté sur [www.cmc-canada.ca](http://www.cmc-canada.ca)



Au niveau de l'étendue de l'étude, des objectifs à court, moyen et long terme sont identifiés :

OBJECTIFS	ÉCHÉANCIER
<i><b>Dresser le profil des conseillers en management au Québec</b></i>	
Planification et préparation de l'étude Lancement lors du Colloque 2011 du RCMQ •	Mai 2011
Sondage auprès des conseillers en management (envoi à grande échelle) <ul style="list-style-type: none"><li>• Diplômés et étudiants des programmes DESS/MBA Conseil en management de l'ESG-UQAM</li><li>• Membres du RCMQ</li><li>• Membres d'ordres professionnels</li><li>• Employés de moyennes et grandes firmes de consultation</li><li>• Membres des chambres de commerces</li><li>• Autres bases de données (voir liste potentielle en annexe 1)</li></ul>	Mai 2012
Deuxième sondage pour analyse de l'évolution <ul style="list-style-type: none"><li>• Mêmes questions que le sondage 2011-2012 pour fins de comparaison</li><li>• Questions complémentaires, à déterminer</li></ul>	Mai 2013

L'annexe 2 présente l'ébauche du questionnaire et offre ainsi un portrait plus clair de l'étude et des résultats attendus.

## Méthodologie

L'étude sur les conseillers en management du Québec sera pilotée par la professeure Nathalie Lemieux. Elle est accompagnée par des étudiants aux programmes de Conseil en management et par le Carrefour technologique en recherche et en enseignement de l'ESG UQAM. Le Carrefour technologique est habilité à soutenir la recherche dans la production de questionnaires et de leur mise en ligne sur internet ainsi que dans le traitement, l'analyse et la présentation des résultats.

Le principal outil de collecte de données sera un questionnaire accessible sur le web. Ce questionnaire sera au préalable testé et approuvé par différents intervenants (professionnels de recherche du Carrefour technologique, membres du RCMQ et conseillers en management) pour s'assurer de sa qualité.

L'invitation aux conseillers en management se réalisera par un courriel transmis via des bases de données.<sup>7</sup>

La plateforme technologique utilisée sera sous la coordination du Carrefour technologique en recherche et en enseignement de l'ESG UQAM. Cette plateforme permet non seulement l'hébergement du questionnaire mais comporte également des outils d'analyse et de présentation des résultats.

### **Population et répondants**

Plusieurs définitions peuvent être données au conseiller en management. Dans le cadre de la présente étude, la définition de Kubr dans son volume devenu classique « Le conseil en management : guide pour la profession » est retenue :

Le conseiller en management offre « un service consultatif professionnel indépendant qui aide les dirigeants et les organisations à atteindre leurs buts et objectifs en réglant les problèmes de management, en identifiant et exploitant de nouvelles possibilités, en aidant les organisations à apprendre et en mettant en œuvre des changements »<sup>8</sup>.

Les conseillers en management œuvrent autant dans de grandes firmes, que des moyennes ou des petites. Certains travaillent même à leur compte. Alors comment tous les atteindre ? Pour y parvenir, l'étude se fixe, tel que défini précédemment, des échéanciers à court, moyen et long terme. Malgré les efforts qui seront investis, il sera difficile, voire impossible, de sonder tous les conseillers en management au Québec. Les résultats, même ceux de mai 2013, seront donc des résultats basés sur un échantillon de conseillers en management du Québec.

Toutefois, afin de contacter le nombre le plus important de conseillers en management, des bases de données variées seront utilisées. Pour ce faire, ces bases doivent être rendues accessibles ! Des efforts importants seront donc orientés vers des ententes de partenariats avec des propriétaires de bases de données. L'annexe 1 présente la liste des bases de données potentielles.

---

<sup>7</sup> En date du 7 janvier 2011, le répertoire du MDEIE contenait 548 entreprises dans la catégorie « conseil en gestion » (<http://www.mdeie.gouv.qc.ca>)

<sup>8</sup> Kubr (1998), Le conseil en management : guide pour la profession, troisième édition (revue et augmentée), Bureau international du travail, Genève, p. 8.

## Échéancier et budget

Les activités réalisées par l'ESG-UQAM, le RCMQ et le MDEIE seront réalisées dans le cadre de leurs activités régulières. Aucun salaire ou honoraire professionnel ne sera versé. L'utilisation des technologies de l'information (questionnaire sur le web, courriels) permet également de réduire les coûts au maximum. Quant aux bases de données, certaines sont accessibles moyennant des frais d'utilisation. Pour pallier à ces dépenses, des ententes de partenariats seront offertes aux différents organismes et associations.

Il pourrait toutefois s'avérer que des bases de données essentielles à la bonne conduite de l'étude soient onéreuses. Un budget doit alors être prévu, si des ententes de partenariats n'étaient pas possibles.

Activités	Échéancier	Budget
Rédaction du questionnaire et pré-test	Mars 2011	–
Lancement de l'étude au Colloque 2011 du RCMQ	12 mai 2011	–
Ententes avec les partenaires pour les bases de données	Automne 2011	-
Envoi à grande échelle du questionnaire	Janvier 2012	–
Présentation des résultats lors du Colloque 2012 du RCMQ	10 Mai 2012	–
Réalisation de la version 2 du questionnaire	Octobre 2012	–
Envoi à grande échelle du questionnaire # 2	Janvier 2013	–
Présentation des résultats comparatifs et des nouvelles données lors du Colloque 2013 du RCMQ	Mai 2013	–
<i>Poursuite de la démarche aux 2 ans</i>	Mai 2015	

## **Entente avec partenaires**

Les budgets étant limités, pour ne pas dire inexistant, l'ESG-UQAM, le RCMQ et le MDEIE valorisent le travail de collaboration ! L'ESG-UQAM contribue à l'étude par l'implication de chercheurs et la disponibilité d'outils technologiques. Le RCMQ s'implique à travers ses membres, bien au fait du marché du conseil en management.

A ceci s'ajoutera l'implication de différents organismes et associations professionnelles par l'accès à leurs bases de données de membres. En échange de cette participation, l'ESG-UQAM, le RCMQ et le MDEIE s'engagent à :

- Partager leurs résultats globaux
- Partager les résultats spécifiques à leur organisme ou association, tout en s'assurant de l'anonymat des répondants
- Assurer la visibilité des partenaires dans les activités de communication.

A cet effet, le service de communications de l'ESG-UQAM travaillera de concert avec la professeure-chercheure pour la réalisation et l'exécution d'un plan de communication incluant des communiqués de presse aux principaux médias montréalais et québécois.

Les partenaires de l'étude pourront également se prévaloir de certains avantages potentiels :

- Participation à un projet de recherche universitaire
- Participation à l'avancement des connaissances pour des programmes d'études de deuxième cycle (DESS et MBA Conseil en management).

## Annexe 1 : Bases de données potentielles

### Ordres professionnels

- OAAQ – CMC (conseillers en management certifiés)
- OAAQ (administrateurs agréés)
- OCAQ (comptables agréés)
- Barreau du Québec
- Chambre des notaires du Québec
- Ordre des CGA (comptables généraux accrédités)
- Ordre des CMA (comptables en management accrédités)
- Ordre des CRHA (conseillers en ressources humaines agréés)
- OIQ (ingénieurs)
- OPQ (psychologues)
- OTPQ (technologues professionnels)

### Associations professionnelles

- RCMQ (Réseau des conseillers en management du Québec)
- AMBAQ (Association des MBA du Québec)
- Fédération des chambres de commerces du Québec
- FICQ (Fédération internationale des coachs du Québec)
- MQQ (Mouvement québécois de la qualité)
- Réseau – Action TI
- SQPTO (Société québécoise de psychologie du travail et des organisations)

### Universités (professeurs, diplômés, étudiants)

- |             |                 |        |
|-------------|-----------------|--------|
| • Bishop    | • Laval         | • UQAC |
| • Concordia | • McGill        | • UQAM |
| • ENAP      | • Polytechnique | • UQAR |
| • ESG       | • Sherbrooke    | • UQAT |
| • ETS       | • TÉLUQ         | • UQO  |
| • HEC       | • Université de | • UQTR |
| • INRS      | Montréal        |        |

### Firmes de conseils

- |              |                 |         |
|--------------|-----------------|---------|
| • Accenture  | • Deloitte      | • LGS   |
| • AON        | • DMR           | • PWC   |
| • Cap Gemini | • Ernst & Young | • Secor |
| • CGI        | • KPMG          | • etc.  |

### Réseaux sociaux

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter

### Annuaire / Répertoires divers

- 411.ca (pages jaunes)
- etc.

## **Annexe 2 : Ébauche du questionnaire**

Voir document joint

### **Annexe 3 : Principaux collaborateurs**

#### **ESG-UQAM**

Nathalie Lemieux, DBA, CRHA, professeure

Raymond Laliberté, Carrefour technologique en recherche et en enseignement

Evelyne Dubourg, service des communications ESG-UQAM

Amal Benzazahhaf, étudiante aux programmes DESS/MBA Conseil en management

Tillo Noviti Amoussou, étudiant aux programmes DESS/MBA Conseil en management

Anass El Majdoubi, étudiant aux programmes DESS/MBA Conseil en management

#### **RCMQ**

Francine Ruel-Héroux, ing., vice-présidente du RCMQ

Fernand Campbell, MBA, Adm.A. FCMC, président de Managia inc., représentant du RCMQ et collaborateur à l'étude

## **Annexe B : Questionnaire de l'étude**



## Annexe C : Commentaires intégraux

La dernière question du sondage permettait aux répondants d'inscrire des commentaires. Ils se retrouvent ci-dessous de façon intégrale.

1. Sans être diplômé d'université, je me sens très à l'aise dans ce domaine et croit avoir développé une expertise de pointe dans le domaine de la sécurité et la conformité douanière.
2. Il serait intéressant de recevoir le contenu du rapport une fois complété.
3. Je suis copropriétaire d'une entreprise, c'est le chiffre d'affaires qui est important pas les revenus en soi. De plus, en formation c'est les Services de formation continue des universités mes plus gros concurrents.
4. Il est certain que j'ai répondu à ce sondage sous l'angle du management de la sécurité alimentaire, qui est, si je me fie à vos questions, peu connu dans la secteur du "management".
5. Merci de réaliser cette étude, j'espère pouvoir accès aux résultats et que ces derniers puissent être utilisés dans le cadre de programmes universitaires et de certifications-ordres.
6. Née aux USA de parents canadiens, a étudié au QC.
7. Mes revenus ne sont pas élevés parce que je suis nouvelle dans ma région, Un peu plus d'un an maintenant. Et je suis consultante depuis peu.
8. Je considère qu'au Québec nous avons de bonnes conditions pour exercer en tant que travailleur autonome.
9. Bravo et bon succès dans cette étude.
10. Il serait opportun de prévoir des structures adossés aux universités et aux écoles supérieures, qui supportent et "garantissent" les compétences et qualifications des consultants autonomes qui leur sont affiliés. Ces écoles/universités peuvent même être les parraineurs des ordres clients pour veiller au bon déroulement et à la bonne fin des missions moyennant une redevance.
11. Cette recherche est très importante pour la profession et "long time due". Merci.
12. Beaucoup de personnes compétentes sont disponibles pour réaliser des mandats. Peu de personnes sont intéressées à faire du développement d'affaires.
13. A titre de consultant il nous est souvent demande de donner des formations aux employés pour qu'il continue la démarche. Il faudrait un programme court de formation des formateurs qui soit pertinent; dont un cours sur l'élaboration d'un Plan de cours en entreprise et un autre sur la mise en place d'outils de transfert de connaissance en entreprise (suivi et pratique après les cours). Celui qui est offert actuellement par l'UQAM n'est pas du tout pertinent.
14. Questionnaire pas assez technique, porte trop sur la facette administrative.

15. Aucun
16. J'aurais aimé avoir une question sur le % de temps de consultation réalisé sur base multidisciplinaire, soit avec d'autres professionnels. Également, notre intérêt à travailler par secteur économique (ex. nous ne travaillons pas avec les administrations municipales ou les bureaux politiques). Le profil que vous produirez sera plutôt vague.
17. J'aimerais avoir une copie de votre étude. Merci.
18. Est-ce que votre recherche porte sur l'importance du bilinguisme afin d'être en mesure d'offrir ces services dans un contexte international?
19. Au Canada depuis 1967, consultant depuis 1992 incorporé en 1995.
20. Pour ma part, je trouve ce premier sondage intéressant mais à mon humble avis, plusieurs des questions ne reflètent pas ma réalité. De nombreuses personnes deviennent consultants à défaut de se trouver du travail. Ceux-ci nuisent à la profession de conseiller en management parce qu'ils n'ont pas à se soumettre à des règles d'éthique ni à un code de déontologie. Le client qui utilise les services d'un tel consultant n'est pas protégé si celui-ci erre dans sa façon de conduire ou de livrer le mandat qui lui est confié. Également, le rôle du conseiller en management est mal perçu au Québec et le rôle qu'il joue demeure confus et nébuleux.
21. Le travail de consultant est très exigeant. La facturation des heures se fait difficilement si elles sont hors des lieux du client. Le travail à la maison est immense.
22. Je trouve que regarder seulement les consultants à l'externe limitant. Je viens de changer de consultant externe à interne et je trouve les besoins et défis très similaires à beaucoup de niveaux.
23. J'aimerais obtenir copie du sommaire d'analyse de ce sondage suite à la compilation des résultats. Merci.
24. Certaines questions ne sont pas faciles à répondre car je suis employé d'une firme conseil et j'ai certains mandats de coaching-formation à mon compte....
25. Aucun. Bien hâte de voir les résultats du sondage.
26. Merci, et j'aimerais être informée des conclusions du sondage par le biais de mon regroupement RCMQ
27. Développer un réseau de maillage via le RCMQ afin d'établir des collaborations de référencement pour les travailleurs autonomes 1) réduit l'isolement 2) développe des collaborations en équipe 3) partage des compétences. Projet similaire se développe avec CMC Canada